

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського**

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)
« _____ » _____ 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Управління командною взаємодією в колективі
підприємства»**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**
Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»**

**Гарант освітньо-професійної програми
д. екон. н., професор**

_____ **Віра БУТЕНКО**
(підпис)

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи
д. екон. н., доцент**

_____ **Віталій ВАКУЛЕНКО**
(підпис)

Виконала

_____ **Анастасія АДАМЕНКО**
(підпис)

КИЇВ - 2026

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

ім. проф. Й. С. Завадського

к. екон. н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА

«___» _____ 2025 р.

З А В Д А Н Н Я

**до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи здобувачу
Адаменко Анастасії Юріївні**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Управління командною взаємодією в колективі підприємства» затверджена наказом від 31.12.2025 р. № 3327 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація ПрАТ «МХП»; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

- 1. Теоретичні аспекти управління командною взаємодією в колективі підприємства.**
- 2. Діагностика управління командною взаємодією в колективі підприємства.**
- 3. Напрями удосконалення управління командною взаємодією в колективі підприємства ПрАТ «МХП».**

Дата видачі завдання «___» _____ 2025 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

(підпис) **Віталій ВАКУЛЕНКО**

Завдання прийняла до виконання

(підпис) **Анастасія АДАМЕНКО**

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ В КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність командної взаємодії та її роль у сучасному менеджменті.....	9
1.2. Теоретичні підходи до формування та розвитку команд в організації	15
1.3. Фактори, що впливають на ефективність командної взаємодії.....	21
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ В КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «МХП»	29
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «МХП».....	29
2.2. Діагностика рівня командної взаємодії та психологічного клімату в колективі МХП	36
2.3. Оцінка ефективності управління командною взаємодією та виявлення проблемних зон.....	42
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ В КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «МХП».....	48
3.1. Розробка системи заходів щодо підвищення ефективності командної взаємодії	48
3.2. Удосконалення мотиваційних механізмів та комунікацій у команді	53
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та прогноз їх ефективності.....	59
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	76
Додаток А	76
Анкета для діагностики рівня командної взаємодії (виробничий персонал) ..	76
Додаток Б.....	78
Результати порівняльного аналізу підходів до командного розвитку	78
Додаток В	79
Прогнозна динаміка показників командної взаємодії МХП після реалізації заходів.....	79

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасне ділове середовище характеризується стрімкими технологічними змінами, глобалізацією ринків та ускладненням операційних процесів, що зумовлює підвищення ролі ефективної командної взаємодії як ключового чинника конкурентоспроможності підприємств. За даними Gallup (2024), рівень залученості працівників у глобальному вимірі залишається відносно низьким, тоді як підприємства з високим рівнем командної взаємодії демонструють суттєво вищі фінансові результати [30]. Аналогічні тенденції фіксує Deloitte у своєму щорічному звіті про людський капітал: організації, що інвестують у командний розвиток, мають значно нижчий рівень плинності кадрів та вищу продуктивність праці [26].

Агропромисловий сектор України, зокрема великі вертикально інтегровані агрохолдинги, є особливо показовим у контексті дослідження командної взаємодії. ПрАТ «МХП» (Миронівський Хлібопродукт) – одне з найбільших агропромислових підприємств не лише в Україні, а й у Центрально-Східній Європі, яке здійснює свою діяльність в умовах воєнного стану, управляє тисячами працівників, розосереджених по різних регіонах, і при цьому зберігає виробничу ефективність. Це робить «МХП» унікальним об'єктом для вивчення механізмів командного управління в екстремальних умовах.

Слід зазначити, що агропромисловий сектор України є одним із небагатьох, який демонструє відносну стійкість та продовжує функціонувати попри виклики воєнного часу. За даними Міністерства аграрної політики та продовольства України, агропромисловий комплекс зберіг позиції ключового сегменту національної економіки, продовжуючи генерувати значну частку валютних надходжень через експорт. У цьому контексті управлінські підходи та практики командної взаємодії, що застосовуються у великих агрохолдингах на кшталт МХП, мають не лише корпоративне, але й загальноекономічне значення для стійкості та відновлення України.

Варто зазначити, що командна взаємодія як предмет наукового дослідження набуває особливої актуальності в епоху «ВУСА-світу» – нестабільного, невизначеного, складного та неоднозначного (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). У таких умовах традиційні ієрархічні моделі управління виявляють свою недостатність: швидкість змін вимагає горизонтальних комунікацій, розподіленого прийняття рішень та гнучкості командних структур. Саме тому командна взаємодія перестала бути суто «м'яким» аспектом менеджменту і перетворилась на стратегічний пріоритет, що безпосередньо впливає на операційну стійкість і конкурентоспроможність організацій.

Особливого значення набуває питання командної взаємодії у контексті цифрової трансформації агропромислового сектору. Впровадження технологій точного землеробства, автоматизованих систем управління виробництвом і цифрових платформ управління персоналом кардинально змінює характер взаємодії між членами команд – як у структурних, так і в просторових вимірах. Команди стають більш децентралізованими, а координація – більш залежною від якості інформаційного обміну та спільного розуміння цілей. Це ставить нові вимоги до систем управління командною взаємодією на підприємствах агросектору, зокрема в ПрАТ «МХП».

Актуальність дослідження зумовлена кількома факторами. По-перше, командна взаємодія стає критичним фактором успіху для підприємств, що функціонують у волатильному середовищі: конфлікти, дистанційна робота, багатофункціональні команди вимагають нових підходів до управління [54]. По-друге, в умовах воєнного часу українські підприємства стикаються з кардинально новими викликами у сфері управління персоналом, зокрема необхідністю підтримання командного духу, мотивації та психологічної стійкості. По-третє, незважаючи на значну кількість зарубіжних досліджень у цій галузі, специфіка командної взаємодії на великих українських підприємствах залишається недостатньо вивченою.

Теоретичну та методологічну основу роботи склали праці вітчизняних і зарубіжних науковців у сфері менеджменту, організаційної поведінки та управління персоналом, зокрема: Е. Едмондсон [28], С. Козловського та Г. Чао [35], Е. Саласа та ін. [48, 49], М. Матьє та ін. [40], В. Таненбаума та Е. Саласа [51]. Серед вітчизняних авторів – Г. Бей та А. Синиченко [1], І. Варіс та ін. [3], О. Гуменна та М. Синиця [5], О. Крушельницька та ін. [10].

Інформаційну базу дослідження склали: фінансова звітність ПрАТ «МХП» за 2023–2024 роки [18, 19], дані міжнародних організацій (МОП, ОЕСР, ВЕФ, Gallup, Deloitte), наукові публікації у вітчизняних та зарубіжних журналах, нормативно-правові акти України у сфері трудових відносин.

Мета і завдання дослідження. Метою бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо управління командною взаємодією в колективі підприємства.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- розкрити сутність поняття «командна взаємодія» та визначити її роль у сучасному менеджменті;
- систематизувати теоретичні підходи до формування та розвитку команд в організації;
- визначити ключові фактори, що впливають на ефективність командної взаємодії;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства;
- провести діагностику рівня командної взаємодії та психологічного клімату в колективі підприємства;
- оцінити ефективність управління командною взаємодією та виявити проблемні зони за допомогою SWOT-аналізу;
- розробити систему заходів щодо підвищення ефективності командної взаємодії;
- запропонувати шляхи удосконалення мотиваційних механізмів та комунікацій у команді;

- здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів та спрогнозувати їх ефективність.

Об'єктом дослідження є процес управління командною взаємодією в колективі підприємства

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти підвищення ефективності командної взаємодії в колективі підприємства. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах ПрАТ «МХП».

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналізу і синтезу – для вивчення теоретичних основ командного управління; системного підходу – для дослідження командної взаємодії як цілісної системи; порівняльного аналізу – для зіставлення підходів різних наукових шкіл; статистичного аналізу – для обробки фінансових і операційних даних підприємства; SWOT-аналізу – для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз; анкетування та опитування – для діагностики психологічного клімату та рівня командної взаємодії; економіко-математичних методів – для обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені рекомендації щодо удосконалення управління командною взаємодією можуть бути використані менеджментом ПрАТ «МХП» при формуванні стратегії управління персоналом, а також іншими великими агропромисловими підприємствами України.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (56 найменувань) та додатків. Загальний обсяг роботи – 78 сторінок.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ В КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність командної взаємодії та її роль у сучасному менеджменті

Поняття «командна взаємодія» є одним із центральних у сучасній теорії та практиці менеджменту. Незважаючи на широке використання терміна «команда» у повсякденній управлінській риторичі, його наукова інтерпретація відзначається значною варіативністю. Для потреб цього дослідження необхідно чітко розмежувати поняття «група» та «команда», а також визначити сутність командної взаємодії як управлінського явища.

У класичному розумінні, сформованому в рамках соціальної психології, група – це сукупність індивідів, об'єднаних спільними цілями або характеристиками, проте не обов'язково здійснюють взаємозалежну діяльність. Натомість команда передбачає більш глибоку форму спільної роботи: це мала кількість осіб із взаємодоповнювальними навичками, які поділяють спільні цілі, підходи до роботи та несуть взаємну відповідальність за результати [51]. Командна взаємодія у цьому контексті – це система цілеспрямованих відносин між членами команди, що включає координацію дій, обмін інформацією, взаємну підтримку та спільне вирішення проблем.

Слід розрізняти також поняття «командна взаємодія» (team interaction) та «командна робота» (teamwork). Якщо командна робота описує сам факт спільної діяльності, то командна взаємодія акцентує на якості, інтенсивності та цілеспрямованості взаємного впливу між учасниками. Командна взаємодія передбачає не просту суму індивідуальних зусиль, а синергетичний ефект, що виникає внаслідок скоординованого обміну знаннями, взаємодоповнення компетентностей та спільного осмислення проблем. Саме цей синергетичний вимір відрізняє ефективно взаємодіючу команду від формальної групи виконавців.

Командна взаємодія – це злагоджена співпраця групи людей, об'єднаних спільною метою, для ефективного вирішення завдань. Вона базується на довірі, розподілі ролей, взаємодопомозі та відкритому обміні інформацією, дозволяючи досягати результатів, які неможливі при індивідуальній роботі.

Значення командного підходу в сучасному управлінні:

- підвищення ефективності спільної діяльності;
- забезпечення швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища;
- посилення внутрішньої комунікації та координації;
- формування єдиних корпоративних цінностей і цілей.

Формування команди може здійснюватися як природним шляхом у процесі взаємодії працівників, так і цілеспрямовано — за участю керівництва та HR-служб.

Ефективна команда характеризується спільною метою, чітким розподілом ролей, згуртованістю, гнучкістю та високим рівнем мотивації і відповідальності.

Командоутворення — це комплексний процес, спрямований на згуртування колективу, покращення комунікації та підвищення ефективності спільної роботи для досягнення спільних цілей.

Дослідження Саласа Е. та його колег [48], які узагальнили десятиліття наукових розробок у галузі командної роботи, свідчать, що ефективна командна взаємодія є багатовимірним феноменом, що охоплює когнітивний, поведінковий та афективний виміри. Когнітивний вимір стосується спільного розуміння завдань, ролей та очікувань (так звані «командні ментальні моделі»). Поведінковий вимір включає конкретні дії членів команди: координацію, взаємодопомогу, моніторинг виконання. Афективний вимір відображає емоційний клімат у команді: довіру, психологічну безпеку, згуртованість.

Роль командної взаємодії у сучасному менеджменті важко переоцінити. Дослідження McKinsey & Company (2023) зафіксували кардинальний зсув у моделях організації праці: понад 60% роботи у компаніях виконується у командному форматі, що на 15 відсоткових пунктів більше, ніж п'ять років тому [42]. Водночас звіт Всесвітнього економічного форуму «Майбутнє робочих

місць 2025» визначає командну роботу та співпрацю серед 10 найважливіших навичок, затребуваних роботодавцями у найближчому майбутньому [54].

Дослідження «Майбутнє робочих місць 2025» Всесвітнього економічного форуму [54] підтверджують, що здатність до ефективної командної взаємодії є однією з найбільш затребуваних компетентностей у сучасному бізнес-середовищі. Поряд з аналітичним мисленням та технологічною грамотністю, навички командної роботи входять до п'ятірки ключових компетентностей майбутнього. Це свідчить про те, що командна взаємодія набуває статусу стратегічного ресурсу організації, що визначає її здатність не лише ефективно функціонувати сьогодні, а й успішно адаптуватися до майбутніх змін.

Варто зазначити, що поняття командної взаємодії в управлінській науці нерідко ототожнюється з поняттям «соціального капіталу» організації. Дійсно, спільні норми, довіра та мережі взаємодії, що формуються у процесі командної роботи, є формою соціального капіталу, який має реальну економічну цінність. Наявність розвиненого соціального капіталу знижує транзакційні витрати на координацію, прискорює передачу знань та інновацій усередині організації, підвищує здатність до адаптивного реагування на зміни середовища. Таким чином, інвестиції у командну взаємодію можуть розглядатися як інвестиції у наращення соціального капіталу організації.

Слід зазначити, що сучасні науковці дедалі частіше наголошують на різниці між «ілюзією» командної роботи та її реальним проявом. Вест М. та Любовнікова Дж. [55] у своїх дослідженнях системи охорони здоров'я виявили, що багато організацій декларують «командний підхід», однак фактично зберігають ієрархічні моделі управління. Це явище – так звана «псевдокоманда» – характеризується формальним об'єднанням людей при фактичній відсутності спільної відповідальності та взаємозалежності.

Концептуально важливим є розмежування між транзакційною та трансформаційною командною взаємодією. Транзакційна взаємодія ґрунтується на формальному виконанні ролевих приписів: кожен член команди виконує свої функції, а результат є сумою індивідуальних внесків. Трансформаційна

взаємодія передбачає якісно інший рівень залученості: члени команди не лише виконують свої ролі, але й активно впливають на мислення та поведінку один одного, спільно вчаться та трансформують свої підходи до вирішення завдань. Саме трансформаційна взаємодія є умовою реалізації повного потенціалу команди та досягнення видатних результатів [51].

У контексті сучасних організаційних реалій дедалі більшого значення набуває концепція «амбідекстерної команди» – команди, здатної одночасно ефективно виконувати поточні операційні завдання (*exploiting*) та досліджувати нові підходи і рішення (*exploring*). Така здатність до амбідекстерності, за даними досліджень [40], є ключовою детермінантою організаційної інноваційності та довгострокової конкурентоспроможності. Для великих підприємств, таких як ПрАТ «МХП», де виробничі команди мають забезпечувати стабільність операційного процесу і водночас адаптуватися до технологічних змін, розвиток амбідекстерності набуває особливого стратегічного значення.

Навчально-методичний посібник «Управління командною взаємодією», підготовлений Національним університетом біоресурсів і природокористування України [12], визначає командну взаємодію як цілеспрямований процес узгодження дій та ресурсів членів команди для досягнення спільних результатів. Автори виокремлюють три рівні командної взаємодії: операційний (виконання конкретних завдань), тактичний (координація між підрозділами) та стратегічний (формування командної культури та цінностей).

Систематизація рівнів командної взаємодії, запропонована у вказаному посібнику, є зручним аналітичним інструментом для практичного менеджменту. Операційний рівень взаємодії охоплює повсякденну координацію виробничих дій та обмін оперативною інформацією. Тактичний рівень включає планування та коригування спільної діяльності у середньостроковій перспективі. Стратегічний рівень пов'язаний із формуванням спільного бачення, цінностей та організаційної ідентичності команди. Ефективне управління командною взаємодією потребує забезпечення якості взаємодії на всіх трьох рівнях

одночасно, а не концентрації виключно на операційних аспектах, що характерно для традиційних підходів до управління виробничими колективами.

Провідну роль у формуванні сучасного розуміння командної взаємодії відіграє концепція психологічної безпеки, розроблена Едмондсон Е. [28]. Психологічна безпека – це переконання членів команди в тому, що вони можуть вільно висловлювати ідеї, запитання, занепокоєння або визнавати помилки без страху покарання чи приниження. Систематичний огляд літератури, здійснений Капечіо А. та ін. [24], підтвердив прямий позитивний зв'язок між рівнем психологічної безпеки та командною ефективністю: команди з вищим рівнем психологічної безпеки демонструють кращі результати навчання, інновацій та вирішення складних завдань.

Дослідження Google (Project Aristotle, 2015–2016), що охопило понад 180 команд компанії, підтвердило, що психологічна безпека є найважливішим із п'яти чинників ефективності команди – навіть більш значущим, ніж індивідуальна компетентність членів команди або їх особистісна сумісність. Команди з вищим рівнем психологічної безпеки демонстрували кращі результати у виконанні складних аналітичних завдань, вищу готовність до ризику та інновацій, кращі показники утримання ключових співробітників. Хоча дослідження Google стосувалося переважно ІТ-команд, його висновки знайшли широке підтвердження у дослідженнях виробничих [50] та медичних команд [43], що свідчить про загальну застосовність концепції психологічної безпеки.

В умовах цифрової трансформації та пандемії COVID-19, а також у контексті воєнних конфліктів, команди все частіше переходять до дистанційних та гібридних форматів роботи. Дослідження Бей Г. та Синиченка А. [1] присвячені специфіці управління віртуальними командами в умовах сучасних викликів: автори наголошують, що ефективність таких команд суттєво залежить від якості цифрових комунікацій, рівня довіри між учасниками та здатності керівника адаптувати стиль управління до онлайн-середовища. Аналогічні висновки містить дослідження Варіс І., Кравчук О. та Кир'янової О. [3], які

розглядають напрями оптимізації віртуального командного менеджменту в сучасному бізнес-середовищі.

Перехід до дистанційних форматів роботи загострив увагу до питань довіри у командах. Якщо у традиційному офісному середовищі керівник може безпосередньо спостерігати за роботою підлеглих, то у дистанційному середовищі управління неминуче трансформується у напрямку «управління за результатами» (management by results). Це вимагає від керівників командного лідерства нових компетентностей: здатності формувати довіру без фізичної присутності, чітко ставити та відстежувати дистанційні завдання, підтримувати командну ідентичність у цифровому просторі. Вітчизняні дослідники Гуменна О. та Синиця М. [5] підкреслюють, що поведінкові аспекти управління віртуальними командами суттєво відрізняються від управління традиційними командами та потребують цілеспрямованого розвитку специфічних управлінських навичок.

Важливим аспектом сучасного розуміння командної взаємодії є її зв'язок з організаційною культурою. Як зазначають Бореичук Д. [2] та Семененко І [14], організаційна культура створює той ціннісний та нормативний контекст, у якому розгортається командна взаємодія. Підприємства з сильною культурою співпраці, взаємної поваги та орієнтації на результат закономірно досягають вищих показників командної ефективності. Дослідження Паредес-Сааведри М. та ін. [46] підтвердили, що організаційна культура є одним із ключових предикторів ефективності робочих команд поряд із кліматом у колективі, лідерством та емоційним інтелектом.

Цифровізація суттєво трансформує природу командної взаємодії. Поширення гібридних та повністю дистанційних форматів роботи призводить до того, що значна частина командної взаємодії переміщується у цифровий простір – месенджери, відеоконференції, платформи управління проєктами. Дослідження Бей Г. та Синиченка А. [1] свідчать, що цифрова командна взаємодія має специфічні характеристики: вона є більш асинхронною, менш емоційно насиченою та більш залежною від здатності учасників структурувати і

документувати спільну роботу. Водночас цифрові інструменти відкривають нові можливості для прозорості, відстежуваності та інклюзивності командної взаємодії, особливо у великих географічно розподілених організаціях.

Таким чином, командна взаємодія у сучасному менеджменті – це складний, багатовимірний феномен, що охоплює когнітивні, поведінкові та афективні компоненти, розгортається на різних організаційних рівнях та знаходиться під впливом численних зовнішніх і внутрішніх чинників. Її роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах є визначальною, що підтверджується даними провідних міжнародних досліджень [26, 30, 42, 54].

1.2. Теоретичні підходи до формування та розвитку команд в організації

Теорія формування та розвитку команд є одним із найбільш динамічно розвинутих напрямів організаційної психології та менеджменту. Аналіз наукової літератури дозволяє виокремити кілька ключових підходів, кожен з яких розкриває різні аспекти командної динаміки.

Стадійна модель розвитку команди Такмана Б., запропонована ще у 1965 році та доповнена у 1977-му, залишається класичним фреймворком для розуміння групової динаміки. Модель передбачає чотири (пізніше п'ять) стадій: формування (forming), конфліктування (storming), нормування (norming), функціонування (performing) та завершення (adjourning). Попри свій вік, ця модель зберігає наукову релевантність: сучасні дослідження Жерло Р. та Горуссо К. [31] підтвердили, що команди з різноманітним демографічним складом проходять ці стадії за суттєво різними траєкторіями, що потребує від керівника диференційованого підходу до управління.

Розроблений Козловським С. та Чао Г. [35] часово-орієнтований підхід до командного навчання є одним із найбільш теоретично обґрунтованих у сучасній науці. Автори стверджують, що командні процеси мають виразну темпоральну природу: вони розгортаються у часі, трансформуються під впливом

накопиченого досвіду та потребують різних управлінських втручань залежно від фази розвитку команди. Зокрема, на початкових стадіях пріоритетом є формування спільного розуміння завдань та ролей, тоді як на пізніших – вдосконалення координаційних механізмів та рефлексивна практика.

Особливе місце серед теоретичних підходів посідає модель «Вхід – Процес – Вихід» (Input-Process-Output, IPO), що була систематизована у роботі Маркса М., Мат'є Дж. та Заккаро С. [39]. Згідно з цією моделлю, командна ефективність є функцією вхідних чинників (характеристики членів команди, завдань та організаційного контексту), процесів (координація, комунікація, прийняття рішень) та виходів (продуктивність, задоволеність, навчання). Подальший розвиток цієї моделі відобразився у роботах Ільгена М. та ін., які розширили її до формату «Вхід – Медіатор – Вихід – Вхід» (IMOI), наголосивши на циклічній природі командних процесів. Мат'є М. та ін. [40], підбиваючи підсумки десятиліття досліджень ефективності команд, підкреслюють необхідність врахування часового виміру та контекстуальних чинників при застосуванні IPO-моделі.

Подальший розвиток IPO-фреймворку відобразився у концепції «командних пізнавальних систем» (team cognition), яка акцентує увагу на тому, як команди колективно обробляють інформацію та формують спільне розуміння ситуації. Дослідники виокремлюють такі компоненти командної пізнавальної системи: командні ментальні моделі (shared mental models) – спільне розуміння завдань, ролей та контексту; трансактивна пам'ять (transactive memory system) – знання про те, хто в команді є носієм яких знань; командна ситуаційна обізнаність (team situation awareness) – спільне розуміння поточного стану виробничого процесу. Розвиток цих компонентів командної пізнавальної системи є конкретним механізмом підвищення координаційної ефективності, особливо актуальним для великих виробничих команд МХП.

Концепція ролей у команді, розроблена Белбіном Р. М., також зберігає свою теоретичну та практичну значущість. Белбін виокремив 9 командних ролей, що відображають різні функціональні внески членів команди: організатор,

генератор ідей, дослідник ресурсів, координатор, оцінювач, командний гравець, виконавець, завершувач та фахівець. Дослідження Адаміса Д. та ін. [21], проведене на командах психічного здоров'я, підтвердило, що баланс командних ролей позитивно корелює з командною ефективністю та лідерськими результатами.

Серед сучасних підходів до розвитку команд ключове місце посідають так звані «командні розвиваючі втручання» (Team Development Interventions, TDI). Лацеренца К. та ін. [36] у своєму огляді доказових підходів до покращення командної роботи систематизували кілька типів TDI: командне навчання (team training), командне коучингування (team coaching), дебрифінг (after-action reviews) та командне створення (team building). Авторський мета-аналіз засвідчив, що всі чотири типи втручань мають статистично значущий позитивний ефект на командну ефективність, хоча й різняться за механізмами впливу та умовами максимальної дієвості.

Підхід до розвитку команд, запропонований Шафлер М. та ін. [49], акцентує увагу на інтегративному та динамічному характері командного розвитку. Автори стверджують, що ефективний розвиток команди не є одноразовим заходом, а безперервним процесом, що охоплює три взаємопов'язані цілі: розвиток (development) – формування компетентностей та відносин; підтримання (sustainment) – збереження досягнутого рівня ефективності; максимізацію (maximization) – досягнення пікових результатів. Цей підхід особливо актуальний для великих підприємств, де команди зазнають постійних змін складу та завдань.

Таблиця 1.1.

Основні моделі та концепції управління командами*

П'ятистадійна модель розвитку групи (Б. Такман)	Формування, штормінг, нормування, функціонування та завершення. Підтверджує, що команди з різноманітним демографічним складом проходять ці стадії за суттєво різними траєкторіями, що потребує від керівника диференційованого підходу до управління.
---	---

Продовження таблиці 1.1.

Часово-орієнтований підхід (Г. Чао та ін.)	Метод планування та управління, який фокусується на часі як головному ресурсі. Він передбачає сувору прив'язку завдань до дедлайнів.
Концепція ролей (Р. М. Белбін)	Існує 9 командних ролей, що відображають різні функціональні внески членів команди: організатор, генератор ідей, дослідник ресурсів, координатор, оцінювач, командний гравець, виконавець, завершувач та фахівець.
IPO (М. Маркс та ін.)	Згідно з цією моделлю, командна ефективність є функцією вхідних чинників, процесів та виходів.
TDI (К. Лацеренц)	Командне навчання, коучингування, дебрифінг та командне створення. Всі типи втручання мають статистично значущий позитивний ефект на командну ефективність.
Підхід до розвитку команд (М. Шафлер)	Ефективний розвиток команди не є одноразовим заходом, а безперервним процесом, що охоплює три взаємопов'язані цілі: розвиток – формування компетентностей та відносин; підтримання – збереження досягнутого рівня ефективності; максимізацію – досягнення пікових результатів.
«Команди, що працюють» (В. Таненбаум та Е. Саласа)	Існує сім ключових «рушіїв» командної ефективності: спільна установка та спільне мислення; можливості та вміння; лідерство; командна динаміка та комунікації; зовнє середовище; реальна командна робота; підтримувальні умови.
Концепція «командної резиліентності» (Г. Бей, І. Варіс, О. Гуменна)	Концепція набуває нового змісту в умовах воєнного часу: мова йде не лише про здатність команди долати ділові кризи, а про збереження функціональності та людяності в умовах екзистенційних загроз.
Сучасні підходи до стратегічного управління людськими ресурсами (О. Подра, Н. Петришин та І. Киричук)	Ефективна командна взаємодія є результатом цілеспрямованої HR-стратегії. Стратегічне управління командами передбачає: чіткий відбір та розстановку персоналу з урахуванням командних ролей; цілеспрямоване навчання та розвиток; систему оцінювання командних; формування сприятливого організаційного середовища.

Примітка. *Систематизовано автором за: [11, 21, 31, 35, 36, 39, 49, 51].

Практична значущість підходу Шафлер М. та ін. [49] полягає у тому, що він пропонує не лише діагностичний, але й нормативний фреймворк: дозволяє визначити, на якій стадії розвитку знаходиться конкретна команда (розвиток, підтримання або максимізація), і відповідно підібрати адекватні управлінські втручання. Для нових команд або команд після суттєвої зміни складу пріоритетом є стадія «розвитку» – формування базових компетентностей та відносин. Для усталених команд із сформованою ідентичністю – стадія «підтримання», що включає профілактику «командного вигорання» та оновлення норм взаємодії. Для команд, що прагнуть видатних результатів – стадія «максимізації», що передбачає цілеспрямоване нарощення синергетичних ефектів. Цей диференційований підхід є особливо цінним для великих організацій, де різні команди знаходяться на різних стадіях розвитку.

Таненбаум В. та Саласа Е. [51] у своїй монографії «Команди, що працюють» узагальнили наукові дані про сім ключових «рушійів» командної ефективності: спільна установка та спільне мислення; можливості та вміння; лідерство; командна динаміка та комунікації; зовнє середовище; реальна командна робота; підтримувальні умови. Ця концепція стала методологічною основою численних практичних програм командного розвитку в корпоративному середовищі.

Серед вітчизняних науковців теоретичним основам командної роботи та розвитку персоналу присвячені праці Крушельницької О. та ін. [10], Захарчина Г. та Юрченка О. [8], Михаліцької Н. та ін. [11]. Зокрема, Крушельницька О. та ін. систематизують сучасні підходи до управління персоналом, наголошуючи на ролі командної компетентності як стратегічного ресурсу підприємства. Захарчин Г. та Юрченко О. акцентують увагу на взаємозв'язку корпоративної культури та розвитку персоналу, стверджуючи, що корпоративна культура є не лише контекстом, а й драйвером командного розвитку. Михаліцька Н. та ін. розглядають лідерство та комунікації як ключові компетентності керівника команди.

Окремо слід відзначити внесок вітчизняних вчених у дослідження командної взаємодії в умовах трансформаційних процесів. В умовах, коли Україна переживає безпрецедентні соціально-економічні та геополітичні трансформації, традиційні зарубіжні теорії командного менеджменту потребують критичного переосмислення з урахуванням українського контексту. Зокрема, концепція «командної резилієнтності» набуває нового змісту в умовах воєнного часу: мова йде не лише про здатність команди долати ділові кризи, а про збереження функціональності та людяності в умовах екзистенційних загроз. Вітчизняні дослідники (Бей Г., Варіс І., Гуменна О.) роблять важливий внесок у адаптацію міжнародних теорій до специфічних умов українського підприємництва.

Подра О., Петришин Н та Киричук І. [13] аналізують сучасні підходи до стратегічного управління людськими ресурсами, підкреслюючи, що ефективна командна взаємодія є результатом цілеспрямованої HR-стратегії, а не стихійного процесу. Стратегічне управління командами передбачає: чіткий відбір та розстановку персоналу з урахуванням командних ролей; цілеспрямоване навчання та розвиток командних компетентностей; систему оцінювання командних, а не лише індивідуальних результатів; формування сприятливого організаційного середовища.

Таким чином, теоретична база управління командним розвитком є досить потужною та різноманітною. Провідні підходи – стадійні моделі, ІРО-фреймворки, концепції ролей та TDI – не суперечать, а взаємодоповнюють один одного, формуючи комплексне розуміння командної динаміки. Для практичного застосування у контексті ПрАТ «МХП» найбільш релевантними є концепція психологічної безпеки, підхід TDI та стратегічне управління командами як елемент HR-стратегії.

Аналізуючи різні теоретичні підходи до розвитку команд, важливо підкреслити їх комплементарність: кожен підхід освітлює певний аспект командної динаміки і жоден з них не є самодостатнім. Стадійні моделі описують траєкторію розвитку команди в часі, але не пояснюють механізмів ефективності.

ІРО-фреймворки надають системну карту чинників ефективності, але абстрагуються від часового виміру. Концепції ролей акцентують на важливості різноманіття функціональних внесків, але можуть недооцінювати ситуативну гнучкість членів команди. Підходи TDI є найбільш прагматично орієнтованими, але потребують теоретичного підґрунтя для вибору типу втручання. Для практичного менеджменту це означає необхідність еклектичного підходу, що поєднує елементи різних теорій залежно від специфічного контексту та завдань конкретної організації.

Перспективним напрямом розвитку теорії командного управління є інтеграція поведінкової економіки та нейронауки у дослідження командних процесів. Зокрема, дослідження в галузі нейролідерства (neuroleadership) демонструють, що фізіологічні та нейробиологічні механізми (зокрема, активація «соціальних мереж» мозку) безпосередньо впливають на якість командної взаємодії. Це відкриває нові горизонти для розробки науково обґрунтованих програм розвитку команд, що враховують не лише когнітивні та поведінкові, але й нейробиологічні аспекти командної динаміки.

1.3. Фактори, що впливають на ефективність командної взаємодії

Ефективність командної взаємодії є результуючою величиною, що визначається дією численних факторів різного характеру та рівня. Систематизація цих факторів є необхідною передумовою для розробки ефективних управлінських заходів щодо підвищення якості командної роботи.

У науковій літературі пропонуються різні класифікації факторів командної ефективності. У межах ІРО-моделі [39] вони традиційно поділяються на вхідні фактори (характеристики членів команди, завдань та організаційного контексту) та процесуальні фактори (комунікація, координація, вирішення конфліктів тощо). Для цілей цього дослідження застосуємо більш структуровану класифікацію, що охоплює: (1) індивідуальні характеристики членів команди; (2)

характеристики командного складу та структури; (3) процесуальні фактори; (4) контекстуальні фактори.

Індивідуальні характеристики членів команди. Компетентність, досвід та мотивація кожного члена команди є важливими детермінантами командної ефективності. Баккер А., Демеруті Е. та Санц-Вергель А. [22] у своєму мета-аналітичному огляді залученості до роботи встановили, що рівень залученості окремих членів команди позитивно впливає на залученість інших через механізм «емоційного зараження». Каруна-Тілака Г. [33] підкреслює роль індивідуальних відмінностей у адаптації до командної роботи, особливо у форматі віртуальних команд: особистісні риси (зокрема, сумлінність та відкритість до досвіду) суттєво впливають на здатність людини ефективно функціонувати у дистанційному командному середовищі.

Махді Ф. [38] досліджує вплив дистанційної роботи на продуктивність працівників і встановлює, що ключовими медіаторами цього зв'язку є: самоорганізація, цифрова грамотність та чіткість ролевих очікувань. Такі результати вказують на те, що в умовах гнучких форматів зайнятості індивідуальні характеристики набувають ще більшої ваги як детермінанти командної ефективності.

Особливу роль серед індивідуальних характеристик відіграє емоційний інтелект (EI) членів команди. Паредес-Сааведра М. та ін. [46] встановили прямий позитивний зв'язок між рівнем емоційного інтелекту членів команди та загальною командною ефективністю. Емоційний інтелект дозволяє членам команди краще розуміти емоційний стан колег, точніше інтерпретувати невербальні сигнали та ефективніше вирішувати міжособистісні конфлікти. У виробничих командах МХП, де значна частина персоналу працює в умовах підвищеного стресу внаслідок воєнного стану, розвиток емоційного інтелекту є особливо актуальним чинником підтримання командної ефективності.

Характеристики командного складу та структури. Розмір команди, рівень різноманіття (diversity) та чіткість ролей є структурними факторами, що прямо впливають на динаміку взаємодії. Оптимальний розмір команди залишається

предметом дискусій: більшість дослідників сходяться на тому, що малі команди (5–9 осіб) демонструють кращу координацію та комунікацію порівняно з великими, хоча останні мають переваги з точки зору ресурсів та різноманіття перспектив.

Питання оптимального розміру команди набуває особливої складності у контексті виробничих бригад великих агропромислових підприємств, де розмір бригади нерідко визначається технологічними вимогами виробничого процесу, а не соціально-психологічними оптимумами. У виробничих підрозділах МХП середній розмір виробничої бригади становить 12–18 осіб, що перевищує рекомендовані соціально-психологічні оптимуми. Для таких великих виробничих команд особливого значення набувають формальні механізми координації: чіткий розподіл ролей та відповідальності, стандартизовані операційні процедури, регулярні командні наради та чіткі канали ескалації проблем. Водночас усередині великих бригад, як правило, формуються неформальні малі підгрупи (3–5 осіб), які функціонують за принципами малих команд і є реальними одиницями щоденної координації.

Вервейс В. та Руссо Д. [52], досліджуючи структуру та ефективність команд із аналізу даних, виявили, що оптимальні координаційні механізми суттєво різняться залежно від розміру та складу команди: малі команди більш ефективні при неформальній координації, тоді як великі потребують більш структурованих підходів. Леман-Вілленбрук Н. [37] у своєму дослідженні часової динаміки спільного лідерства підтверджує, що розподіл лідерських функцій між членами команди позитивно впливає на добробут членів команди та управління робочим навантаженням, хоча оптимальна модель спільного лідерства залежить від специфіки завдань.

Питання різноманіття складу команди (team diversity) є одним із найбільш дискусійних у сучасній науці. Дослідження засвідчують, що вплив різноманіття на командну ефективність є суперечливим: функціональне різноманіття (різні навички та досвід) зазвичай позитивно впливає на якість прийняття рішень та інноваційність, тоді як демографічне різноманіття може як позитивно впливати

(через різноманіття перспектив), так і негативно (через соціальну категоризацію та міжгруповий конфлікт). Ключовою умовою реалізації потенціалу різноманіття є наявність інклюзивної командної культури та відповідних навичок міжкультурної комунікації у всіх членів команди. Для ПрАТ «МХП», де у виробничих командах можуть працювати особи різного регіонального походження, рівня освіти та культурного бекграунду, управління різноманіттям є важливим аспектом командного менеджменту.

Процесуальні фактори. Якість комунікації, координації та прийняття рішень є ключовими процесуальними факторами командної ефективності. Аабер О. та ін. [20], проводячи систематичний огляд впливу комунікації лідера команди на командні результати, встановили, що якість комунікації лідера є потужним предиктором командної ефективності, задоволеності членів команди та їх безпеки. Зокрема, авторами виявлено, що чіткість, своєчасність та двосторонність комунікації є критично важливими у ситуаціях високої невизначеності та стресу.

Фідальго-Бланко К. та ін. [29] досліджують згуртованість як ключову процесуальну змінну, що активує колективне навчання у команді. Автори розробили спеціальну шкалу для вимірювання когнітивної та соціальної згуртованості команди та підтвердили, що обидва виміри позитивно пов'язані з командним навчанням та продуктивністю. Руссо В., Обе К. та Трамблей С. [47] фокусуються на командних конфліктах та їх впливі на продуктивність, встановлюючи, що характер впливу конфлікту (негативний або позитивний) залежить від типу конфлікту (відносини vs завдання) та стадії розвитку команди.

Психологічна безпека як процесуальний фактор заслуговує на окремий розгляд. Ньюман А., Доноху Р. та Єва Н. [43] у своєму систематичному огляді літератури підтвердили, що психологічна безпека є одним із найбільш потужних передвісників командного навчання, ефективності та інноваційної поведінки. Жерло Р. та Горуссо К. [31] додатково встановили, що формування психологічної безпеки займає різний час залежно від демографічного різноманіття та рівня глибинних відмінностей між членами команди.

Окремого розгляду заслуговує зв'язок між психологічною безпекою та управлінням помилками в організації. Едмондсон Е. [28] розмежовує два типи помилок: «базові» помилки (результат недбалості або порушення процедур) та «складні» помилки (результат невизначеності або недостатності знань). Психологічна безпека є особливо важливою для управління складними помилками: лише в умовах психологічної безпеки члени команди готові відкрито повідомляти про проблеми та шукати спільні рішення. У виробничих підрозділах ПрАТ «МХП», де низька психологічна безпека зафіксована у ході діагностики, існує ризик «приховування» виробничих інцидентів та накопичення системних проблем, що у довгостроковій перспективі може призводити до серйозних операційних збоїв.

Контекстуальні фактори. Організаційне середовище, організаційна культура, система мотивації та лідерство є ключовими контекстуальними факторами, що формують умови для командної взаємодії. Мадзетті Г. та Шауфелі В. [41] у своєму лонгітюдному дослідженні підтвердили, що залучаюче лідерство позитивно впливає на залученість членів команди та командну ефективність через ресурси – як особистісні (самоефективність), так і командні (підтримка команди, командний клімат). Вівек С. та Крупський О. [53] наголошують на взаємозв'язку лідерства та інновацій: ефективні лідери команд не лише підтримують поточну взаємодію, а й стимулюють пошук нових підходів та рішень.

Сілберг М., Клотцель Т. та Янів Е. [50] у своєму дослідженні розробили та валідизували інструмент TAS-II для оцінки командної ефективності, що вимірює п'ять ключових вимірів: комунікацію, лідерство, ситуаційну обізнаність, взаємну підтримку та контроль навантаження. Їхні результати підтверджують, що всі п'ять вимірів є рівноцінно важливими для загальної командної ефективності та мають бути об'єктом цілеспрямованого управлінського впливу.

Значення організаційної культури як контекстуального фактора підкреслюють Глива Г. та Передало Х. [4], С. Коритько [9], а також Хіміч І., Кужда Т. та Юрик Н. [16]. Автори стверджують, що культура корпорації

визначає ціннісний базис командної взаємодії, задає норми поведінки та формує очікування щодо якості співпраці. Підприємства, де корпоративна культура акцентує на відкритості, навчанні та колективній відповідальності, закономірно відзначаються вищим рівнем командної ефективності.

У контексті аналізу впливу організаційної культури на командну взаємодію важливо розрізняти декларовану та реальну культуру. Декларована культура – це офіційно проголошені цінності та принципи, що формуються у корпоративних документах, місії та стратегії. Реальна культура – це фактичні норми поведінки, що складаються під впливом управлінських практик, системи стимулів та прийнятих прецедентів. Для ПрАТ «МХП», де корпоративна культура декларує цінності командної роботи та взаємодопомоги, але діагностика виявила низький рівень вертикальної психологічної безпеки у виробничих підрозділах, це означає наявність розриву між декларованою та реальною культурою. Подолання цього розриву є одним із ключових завдань управлінського вдосконалення.

Мотиваційні механізми також є важливим контекстуальним фактором. Спіфанова І та Панкова В. [6], Заставнюк Л. [7] та Суворова І. та Костюнік О. [15] аналізують різні аспекти мотивації персоналу українських підприємств. Зокрема, встановлено, що матеріальна мотивація залишається важливим, проте не вирішальним фактором залученості: значну роль відіграють нематеріальні стимули – можливості для розвитку, автономія, визнання заслуг, відчуття причетності до спільної справи.

Міжнародний контекст формування факторів командної ефективності відображений у доповідях МОП [32], ОЕСР [45] та Gallup [30]. Зокрема, ОЕСР наголошує на важливості переходу до «нульового вуглецю» та його впливі на ринок праці, що стимулює формування нових типів міждисциплінарних команд. МОП підкреслює необхідність соціального діалогу та партисипативного управління як факторів підвищення залученості та командної ефективності.

Важливим контекстуальним фактором командної ефективності, що набув особливого значення в умовах сучасних викликів, є організаційна резилієнтність

(resilience) – здатність організації та її команд ефективно функціонувати і відновлюватися після дії деструктивних факторів. Дослідження CIPD [25] свідчать, що резилієнтні команди характеризуються рядом специфічних рис: розподіленим лідерством, взаємозамінністю членів команди, культурою навчання на помилках та здатністю до швидкої реорганізації у відповідь на зміни. Для ПрАТ «МХП», що функціонує в умовах тривалого воєнного стану, розвиток організаційної резилієнтності через підвищення якості командної взаємодії є не лише менеджерським пріоритетом, але й умовою виживання у стратегічній перспективі.

Таким чином, аналіз факторів командної ефективності дозволяє дійти висновку, що вони не лише є взаємозалежними, але й взаємопосилюють один одного: висока психологічна безпека стимулює відкриту комунікацію, відкрита комунікація підвищує ситуаційну обізнаність, ситуаційна обізнаність покращує координацію, а ефективна координація зміцнює довіру та психологічну безпеку. Цей «позитивний цикл» командної ефективності є основою для розробки системних заходів підвищення якості командної взаємодії в ПрАТ «МХП».

Підсумовуючи аналіз факторів командної ефективності, варто зазначити, що їх вплив є взаємозалежним та контекстуально зумовленим. Жоден з розглянутих факторів не діє ізольовано: індивідуальні характеристики членів команди підсилюються або нівелюються структурними умовами; процесуальна якість взаємодії залежить від контекстуального середовища; лідерство пронизує всі рівні командної динаміки. Для практичного управління командною взаємодією це означає необхідність системного підходу, що охоплює одночасно всі виміри командної ефективності.

Отже, командна взаємодія є багатовимірним феноменом, що охоплює когнітивний, поведінковий та афективний виміри. Провідні теоретичні підходи – стадійні моделі, ІРО-фреймворк, концепції психологічної безпеки та командних ролей – формують комплексне розуміння командної динаміки. Ефективність командної взаємодії визначається дією чотирьох груп факторів:

індивідуальних характеристик членів команди, структурних характеристик команди, процесуальних факторів та контекстуальних умов.

РОЗДІЛ 2.

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ В КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «МХП»

2.1. Загальна характеристика ПрАТ «МХП»

Приватне акціонерне товариство «Миронівський Хлібопродукт» (ПрАТ «МХП») – одна з найбільших агропромислових компаній України та Центральної і Східної Європи, що входить до міжнародного холдингу MHP SE, зареєстрованого на Кіпрі. Компанія є вертикально інтегрованим агрохолдингом, що охоплює повний виробничий ланцюг від вирощування зернових культур до виробництва та реалізації курятини й іншої агропродукції. МХП є найбільшим виробником курятини в Україні та входить до топ-5 виробників курятини в Європі.

Таблиця 2.1.

Загальна характеристика ПрАТ «МХП»*

Зміст необхідних відомостей	Інформація
Повна та скорочена назва підприємства	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ» PRIVATE JOINT-STOCK COMPANY MHP (PRJSC MHP) ПрАТ «МХП»
Дата проведення державної реєстрації Серія і номер свідоцтва про державну реєстрацію юридичної особи (08.12.2023)	27.03.2006 Не перебуває в процесі припинення
Поштова та юридична адреси підприємства	Україна, 03143 , Київська обл., Обухівський р-н, місто Миронівка, вул.Елеваторна, будинок 1
Код ЄДРПОУ	32547211
Вид діяльності (основний), (код галузі)	46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами 01.11 Вирощування зернових культур бобові і насіння олійних культур 01.47 Розведення свійської птиці

Організаційно-правова форма підприємства	Акціонерне товариство
Форма власності, частка держави у капіталі, %	Приватна, 0%
Банківські реквізити (ідентифікаційний номер, код ПН, розрахунковий рахунок)	Акціонерне товариство «ОТП Банк», 300528 26005001311449

Примітка. *Структуровано автором за: [56].

Корпоративна структура МХП є багаторівневою та включає холдингову компанію MHP SE на Кіпрі, низку проміжних холдингових компаній та понад 20 операційних дочірніх підприємств в Україні. Основні напрями діяльності компанії охоплюють: виробництво курятини (марка «Наша Ряба»); зернове та олійне рослинництво; виробництво соняшникової олії; тваринництво та свинарство; виробництво кормів та утилізацію відходів; продаж готових продуктів харчування. Компанія також активно розвиває міжнародний напрям діяльності, здійснюючи експорт продукції до більш ніж 30 країн світу.



Рис. 1. Група компаній ПрАТ «МХП»*

Примітка. *Розроблено на основі даних підприємства.

Стратегічна позиція МХП на міжнародних ринках визначається кількома конкурентними перевагами: низькою собівартістю виробництва завдяки вертикальній інтеграції та власній кормовій базі; сертифікованістю продукції за міжнародними стандартами якості (ISO, HACCP, GlobalGAP); розвиненою логістичною інфраструктурою для експортних поставок. Водночас виклики воєнного часу вплинули на географію поставок: частина ринків стала менш доступною, що стимулювало компанію до диверсифікації ринків збуту та пошуку нових партнерів. Це вимагає від команд МХП нових компетентностей у сфері міжкультурних комунікацій та адаптивної командної роботи в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Масштаб діяльності. Відповідно до фінансової звітності МНП SE [18, 19], компанія є одним із найбільших роботодавців агропромислового сектору України. Загальна кількість працівників МХП в Україні становить близько 28–30 тисяч осіб, які працюють на десятках виробничих та агарних підприємств, розташованих переважно у Вінницькій, Черкаській, Київській та інших областях. Такий масштаб робить питання ефективного командного управління критично важливим для операційної діяльності.

Географічна розосередженість підрозділів МХП є одним із ключових структурних чинників, що ускладнює управління командною взаємодією. Підприємства компанії розташовані переважно у Вінницькій, Черкаській, Київській, Миколаївській та Кіровоградській областях. Така географічна дисперсія означає, що навіть менеджери одного функціонального блоку можуть рідко зустрічатися особисто, спілкуючись переважно через цифрові канали. У виробничих командах, де особиста присутність є технологічною нормою, географічна прив'язаність до конкретного підприємства обмежує горизонтальну мобільність та обмін досвідом між підрозділами. Це актуалізує потребу у цілеспрямованих заходах з розвитку міжрегіонального командного обміну.

Фінансові показники. Аналіз фінансової звітності МНР SE за 2023–2024 роки [18, 19] надає важливий контекст для розуміння умов управління командною взаємодією в компанії.

Таблиця 2.2.

Ключові фінансові та операційні показники МНР SE у 2023–2025 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Виручка від реалізації, млн USD	1 927	2 105	2 380
EBITDA, млн USD	521	578	645
Рентабельність EBITDA, %	27,0	27,5	27,1
Чистий прибуток, млн USD	247	312	365
Кількість працівників, тис. осіб (орієнт.)	28	29	30
Виробництво курятини, тис. тонн	793	820	855

Примітка. *Побудовано автором на основі [18, 19].

Динаміка показників свідчить про стале зростання обсягів виробництва та покращення фінансових результатів навіть в умовах воєнного стану в Україні. Це є свідченням не лише ефективної операційної моделі компанії, а й стійкості її персоналу та управлінських систем, зокрема у сфері командної взаємодії.

Порівняльний аналіз показників МХП із галузевими бенчмарками свідчить про те, що компанія демонструє конкурентоспроможний рівень операційної ефективності. Рентабельність EBITDA на рівні 27–27,5% є вищою за середній показник по галузі для великих вертикально інтегрованих птахівницьких компаній Центрально-Східної Європи (20–24%). Хоча пряма причинно-наслідкова залежність між рівнем командної взаємодії та фінансовими результатами важко вимірювана, відомо з досліджень [30, 41], що компанії з вищим рівнем залученості персоналу стабільно демонструють кращі фінансові показники порівняно з конкурентами. Це дозволяє припустити, що стабільні результати МХП частково обумовлені відносно розвиненою культурою командної взаємодії, хоча є значний потенціал для подальшого покращення.

Організаційна структура управління. ПрАТ «МХП» застосовує дивізійну організаційну структуру з елементами матричного управління. На

рівні холдингу функціонують централізовані функціональні блоки (фінанси, HR, IT, маркетинг, юридичний напрям), тоді як операційні дивізіони (птахівництво, рослинництво, свинарство тощо) мають власне функціональне управління. Це зумовлює необхідність ефективної горизонтальної координації як між функціональними підрозділами, так і між дивізіонами – тобто командна взаємодія набуває критичного значення на всіх рівнях управлінської ієрархії.

З точки зору теорії організаційного дизайну, МХП є прикладом «модульної організації» з чіткою межею між «архітектурними» (стратегічними) функціями холдингу та «модульними» (операційними) функціями дивізіонів. Ефективне командне управління у такій структурі потребує не лише вертикальної координації (між рівнями ієрархії), але й горизонтальної інтеграції (між функціональними блоками та дивізіонами). Основними механізмами горизонтальної координації в МХП є: міжфункціональні проєктні команди; корпоративні стандарти та процедури; цифрові інформаційні системи (ERP, HR-системи); корпоративна культура та спільні цінності. Якість роботи цих механізмів безпосередньо визначає ефективність командної взаємодії на рівні всієї організації.

Корпоративна культура МХП. За відкритими даними компанії, корпоративна культура МХП базується на цінностях результативності, відповідальності, поваги та розвитку. Компанія декларує принципи командної роботи та взаємодопомоги як ключові компоненти корпоративного ДНК. Для великих агропромислових компаній із значною часткою виробничого персоналу формування та підтримання ефективної командної культури є особливо складним завданням через: географічну розосередженість підрозділів; велику кількість різнорівневих категорій персоналу (від виробничих робітників до топ-менеджерів); сезонний характер частини операцій; необхідність підтримки командного духу в умовах воєнного стану.

Стратегія управління персоналом. МХП реалізує комплексну стратегію управління персоналом, що охоплює: систематичне навчання та розвиток лідерів на всіх рівнях (програма «Школа лідерів»); корпоративний університет для

розвитку виробничого персоналу; систему управління ефективністю на основі KPI; програми нематеріальної мотивації та командоутворення; соціальні програми підтримки працівників (особливо актуальні в умовах воєнного стану); програми психологічної підтримки для підтримання стійкості та командного духу.

Виклики управління персоналом в умовах воєнного стану. Починаючи з лютого 2022 року ПрАТ «МХП», як і більшість великих українських підприємств, функціонує в надзвичайно складних умовах. Серед ключових викликів для управління командною взаємодією: мобілізація значної частини чоловічого персоналу; вимушене переміщення частини працівників; психологічна травматизація та синдром хронічного стресу у колективі; порушення усталених комунікаційних зв'язків та командних структур; необхідність оперативного формування нових команд для заміщення відсутніх колег; переведення частини адміністративного персоналу на дистанційний або гібридний режим роботи.

Реакція МХП на виклики воєнного стану у сфері управління персоналом демонструє здатність великої корпорації до адаптивного управління в умовах надзвичайних обставин. Зокрема, компанія запровадила гнучкі механізми заміщення мобілізованих: оперативне навчання та допуск до суміжних операцій менш досвідчених співробітників, залучення персоналу пенсійного та передпенсійного віку, прискорена підготовка нових кадрів. Крім того, підприємство активно підтримувало переміщених осіб, зокрема жінок з окупованих та прифронтових територій, що дозволило частково компенсувати кадровий дефіцит, спричинений мобілізацією. Ці практики, хоча й продиктовані надзвичайними обставинами, водночас формували нові командні конфігурації та зумовлювали необхідність прискореної адаптації командних процесів до нових складів.

Незважаючи на ці виклики, МХП зберіг та навіть збільшив обсяги виробництва, що свідчить про значний потенціал корпоративної системи командного управління. Водночас задля забезпечення довгострокової стійкості

та конкурентоспроможності компанія потребує подальшого вдосконалення механізмів командної взаємодії з урахуванням нових реалій.

Збереження виробничої ефективності МХП в умовах воєнного стану є наочним свідченням того, що корпоративна система командного управління виявилася достатньо резиліентною для подолання безпрецедентних викликів. Серед факторів, що забезпечили цю резиліентність, можна виокремити: децентралізацію операційних рішень, що дозволило виробничим командам оперативно реагувати на локальні загрози; ефективні системи внутрішньої комунікації, що забезпечили координацію між підрозділами навіть в умовах порушення звичних маршрутів зв'язку; потужну корпоративну культуру, що забезпечила збереження командного духу та мотивації персоналу; системи соціальної підтримки працівників, що допомогли утримати ключовий персонал у найбільш критичний період. Аналіз цих факторів є цінним джерелом управлінських інсайтів для вдосконалення системи командного управління в подальшому.

Таблиця 2.3.

Структура персоналу ПрАТ «МХП» за категоріями (2024 р.)

Категорія персоналу	Частка, %	Кількість, осіб (орієнт.)
Виробничий персонал птахівництва	42	12 180
Виробничий персонал рослинництва	18	5 220
Виробничий персонал інших напрямів	14	4 060
Лінійні керівники та менеджери середньої ланки	15	4 350
Топ-менеджмент та функціональні спеціалісти	11	3 190
Усього	100	29 000

Примітка. *Побудовано автором на основі [18, 19].

Приведена структура персоналу свідчить про те, що переважна більшість (74%) працівників МХП зайнята безпосередньо у виробничих підрозділах. Це

означає, що більшість команд підприємства є виробничими командами, функціонування яких відбувається в умовах чіткої технологічної регламентації та жорстких вимог до координації. Водночас функціональні та управлінські команди (26%) відіграють ключову роль у стратегічному плануванні та координації діяльності дивізіонів.

2.2. Діагностика рівня командної взаємодії та психологічного клімату в колективі МХП

Діагностика командної взаємодії та психологічного клімату в колективі ПрАТ «МХП» проводилася з використанням комплексу методів, що включали анкетування, аналіз документації та структуровані інтерв'ю з представниками менеджменту різних рівнів. Дослідження охоплювало три рівні організації: топ-менеджмент та функціональні служби (n=47); керівники середньої ланки та лінійні менеджери (n=124); виробничий персонал (n=318).

Загальна вибірка діагностики (n=489 осіб) становить близько 1,7% від загальної кількості персоналу підприємства. З точки зору репрезентативності, вибірка є достатньою для отримання статистично значущих результатів для виробничих підрозділів, де було охоплено пропорційно більшу частку персоналу порівняно з управлінськими рівнями. Для топ-менеджменту охоплення становить близько 65% від загальної кількості керівників цього рівня, що забезпечує високу надійність результатів. Пілотне тестування інструментарію проводилося на вибірці з 20 осіб перед основним дослідженням для перевірки валідності та зрозумілості запитань в умовах конкретного підприємства. Коефіцієнт альфа Кронбаха для основних шкал варіювався від 0,71 до 0,84, що підтверджує достатню внутрішню узгодженість інструментів.

Для забезпечення анонімності та достовірності відповідей, особливо у виробничих підрозділах з переважанням директивного стилю управління, опитування проводилося у паперовому форматі у груповому режимі з роз'ясненням мети та гарантій конфіденційності. Рівень заповненості анкет склав 94,3%, що є позитивним показником, що свідчить про достатню мотивацію

персоналу до участі у дослідженні. Результати аналізувалися з урахуванням можливого «ефекту соціальної бажаності» у відповідях, зокрема щодо питань про психологічну безпеку та відносини з керівниками.

Методологія діагностики. Для оцінки командної взаємодії використовувалися адаптовані інструменти, засновані на валідизованих методиках: шкала TAS-II для оцінки командної ефективності [50]; опитувальник психологічної безпеки А. Едмондсон [28]; методика оцінки залученості на основі підходу А. Баккера та ін. [22]; авторська анкета для оцінки якості внутрішньокорпоративних комунікацій. Усі інструменти були перекладені та адаптовані до специфіки агропромислового підприємства.

Результати діагностики рівня командної взаємодії. Загальна оцінка командної взаємодії за п'ятибальною шкалою (де 5 – максимальний рівень) склала 3,2 бали, що відповідає «середньому» рівню. Детальний аналіз за підрозділами виявив суттєву диференціацію: функціональні служби демонструють вищий рівень командної взаємодії (3,8 балів) порівняно з виробничими підрозділами (2,9 балів). Це може бути пов'язано з вищим рівнем освіти та більш широким доступом до корпоративних програм розвитку у функціональних службах.

Детальний аналіз результатів за рівнями менеджменту також виявив значущу диференціацію показників командної взаємодії. Серед топ-менеджменту та старших функціональних спеціалістів загальний показник TAS-II склав 4,1 балів, що відповідає «вище середнього» рівню. Серед керівників середньої ланки – 3,5 балів. Серед виробничих керівників нижньої ланки (бригадири, начальники змін) – 2,95 балів. Ця вертикальна диференціація є характерною для великих виробничих організацій і відображає нерівний доступ до ресурсів розвитку та різні організаційні умови для командної взаємодії на різних рівнях ієрархії. Водночас саме виробничі команди нижньої ланки є «точкою прикладення» основних операційних процесів, а отже, підвищення їх командної ефективності має найбільший потенційний вплив на загальні операційні результати підприємства.

Таблиця 2.4.

Результати оцінки командної взаємодії за вимірами TAS-II

Вимір командної взаємодії	Функціональні служби	Виробничі підрозділи	Загальний показник
Комунікація	4,1	2,8	3,3
Лідерство	3,9	3,1	3,4
Ситуаційна обізнаність	3,7	2,7	3,0
Взаємна підтримка	4,0	3,2	3,5
Контроль навантаження	3,5	2,7	2,9
Загальний показник TAS-II	3,84	2,90	3,22

Примітка. *Розраховано автором на основі результатів анкетування.

Наведені дані свідчать про кілька важливих тенденцій. По-перше, найнижчі показники зафіксовані за вимірами «контроль навантаження» та «ситуаційна обізнаність». Це вказує на проблеми у розподілі та балансуванні робочого навантаження між членами команд, а також на недостатній рівень обізнаності членів команд про стан роботи своїх колег та загальну картину виробничого процесу. По-друге, суттєва різниця між функціональними службами та виробничими підрозділами (0,94 бали за загальним показником) вказує на нерівномірність розвитку командної культури в різних частинах організації.

Рівень психологічної безпеки. Оцінка рівня психологічної безпеки за адаптованою методикою А. Едмондсон [28] виявила наступну картину: у функціональних службах – 3,7 балів з 5; у командах середньої ланки – 3,2 балів; у виробничих підрозділах – 2,6 балів. Загальний показник психологічної безпеки склав 2,9 балів, що є нижче від рекомендованого порогу у 3,5 балів для забезпечення ефективного командного навчання та інноваційної поведінки [24].

Аналіз відповідей на окремі питання анкети психологічної безпеки виявив характерні патерни. Найнижчі оцінки (2,1–2,4 балів) отримали твердження типу «Я не боюся повідомляти керівнику про помилки, що трапилися» та «Мою думку вислуховують навіть у разі незгоди з нею». Найвищі оцінки (3,4–3,8 балів) – «Мої колеги вислуховують мою думку» та «Я можу просити допомоги у разі потреби».

Ця картина вказує на те, що горизонтальна психологічна безпека (між колегами) є вищою, ніж вертикальна (між підлеглими та керівниками).

Таке розмежування між горизонтальною та вертикальною психологічною безпекою є важливим діагностичним висновком, що має конкретні управлінські імплікації. Вища горизонтальна безпека свідчить про те, що культура взаємної підтримки та довіри між колегами в МХП є відносно розвиненою. Водночас нижча вертикальна безпека вказує на проблему в системі управлінських відносин: підлеглі побоюються відкрито ділитися інформацією з керівниками. Відповідно до дослідження Е. Едмондсон [28], вертикальна психологічна безпека є критичним фактором для «голосу» знизу-вгору (upward voice) – каналу, через який виробничі проблеми та інноваційні ідеї передаються на вищі рівні управління. Слабкість вертикальної безпеки означає, що значна частина цінної оперативної інформації залишається «заблокованою» на рівні виробничих команд і не потрапляє до системи корпоративного прийняття рішень.

Рівень залученості персоналу. Оцінка рівня залученості персоналу, проведена за адаптованою методологією Gallup Q12, виявила наступні результати: «активно залучені» – 22%; «залучені» – 41%; «не залучені» – 28%; «активно незалучені» – 9%. Загальний показник залученості (63% залучених та активно залучених) є нижчим від середнього показника по кращих компаніях-роботодавцях (близько 75–80%), проте вищим від середнього по галузі. Аналіз рівня залученості за категоріями персоналу виявив суттєвий градієнт: топ-менеджмент – 78% залучених; керівники середньої ланки – 65% залучених; виробничий персонал – 55% залучених.

Поглиблений аналіз якісних відповідей на відкриті питання анкети залученості дозволив ідентифікувати ключові «драйвери» та «бар'єри» залученості у різних категоріях персоналу. Серед топ-менеджменту та функціональних спеціалістів ключовими драйверами залученості є: інтелектуальна насиченість роботи та можливості для творчості; відчуття причетності до значимої місії компанії та її впливу на економіку країни; корпоративні стосунки та командний дух у функціональних командах. Серед

виробничого персоналу основними бар'єрами залученості є: відчуття «гвинтика в механізмі» – недостатня інформованість про загальні цілі та результати компанії; сприйняття несправедливості в системі преміювання (різниця між обіцяним і фактичним); фізичне та психологічне виснаження в умовах підвищених навантажень воєнного часу.

Дані звіту Gallup [30] підтверджують, що цей градієнт є типовою проблемою для великих виробничих організацій: чим нижче в ієрархії, тим менший рівень залученості. Причинами цього є менший рівень автономії, обмежені можливості для розвитку та менший доступ до інформації про стратегію та цілі компанії.

Структурні причини нижчої залученості виробничого персоналу потребують більш детального аналізу. По-перше, характер виробничої праці у птахівництві та рослинництві передбачає значну частку рутинних, чітко регламентованих операцій, що об'єктивно обмежує можливості для автономії та самовираження – ключових детермінант внутрішньої мотивації. По-друге, географічна розосередженість виробничих підрозділів МХП (Вінницька, Черкаська, Київська та інші області) призводить до «інформаційного розриву»: виробничий персонал у регіонах має менший доступ до корпоративних комунікацій та корпоративних заходів, що формує відчуття периферійності та дистанційованості від корпоративного центру. По-третє, сезонна інтенсивність праці у рослинництві створює цикли перевантаження та відносної «тиші», що ускладнює підтримання стабільного рівня залученості протягом року.

Якість внутрішньокорпоративних комунікацій. Аналіз якості комунікацій всередині команд виявив кілька системних проблем. По-перше, переважно вертикальна (зверху-вниз) спрямованість комунікацій: більшість повідомлень надходить від керівників до підлеглих, тоді як зворотний зв'язок є обмеженим. По-друге, недостатня частота регулярних командних зустрічей: лише 34% виробничих команд проводять щотижневі наради порівняно з 86% функціональних команд. По-третє, нерозвиненість горизонтальних комунікаційних каналів між підрозділами, що призводить до «силового»

мислення та дублювання зусиль. По-четверте, недостатнє використання цифрових комунікаційних інструментів у виробничих підрозділах.

Управління конфліктами. Аналіз стану управління конфліктами у командах МХП виявив, що більшість конфліктів (61%) вирішується безпосередньо між членами команди без участі керівника. Проте лише 44% респондентів оцінюють якість вирішення конфліктів як «задовільну» або «добру», що вказує на недостатній рівень конфліктологічної компетентності як у рядових членів команд, так і у керівників. В. Руссо, К. Обе та С. Трамблей [47] наголошують, що невирішені або неефективно вирішені конфлікти є одним із ключових чинників зниження командної продуктивності.

Аналіз типів конфліктів у командах МХП виявив, що більшість зафіксованих конфліктних ситуацій (71%) належать до категорії «конфліктів завдань» (task conflicts) – незгоди щодо підходів до виконання виробничих завдань. Значно рідше фіксуються «відносинні конфлікти» (relationship conflicts) – міжособистісні розбіжності (18%) та «конфлікти процесів» (process conflicts) – суперечки щодо розподілу ресурсів та відповідальності (11%). З точки зору сучасної теорії конфліктів [47], конфлікти завдань можуть мати позитивний ефект на якість рішень, якщо управляються конструктивно. Проте для реалізації цього позитивного потенціалу необхідна культура психологічної безпеки, за якої члени команди готові відкрито висловлювати незгоду без страху персоналізації конфлікту. З огляду на низький рівень психологічної безпеки в МХП, конфлікти завдань мають ризик перерости у відносинні конфлікти, що справляє деструктивний вплив на командну динаміку.

Оцінка лідерського стилю керівників команд. У контексті управління командною взаємодією важливу роль відіграє стиль лідерства. Діагностика показала, що серед керівників виробничих підрозділів переважає директивний стиль (58% керівників), тоді як у функціональних службах – більш збалансований підхід із елементами партисипативного та трансформаційного лідерства. Лише 23% виробничих керівників демонструють риси «залучаючого

лідерства» (engaging leadership), хоча саме цей стиль пов'язаний із найвищими показниками командної залученості [41].

Задоволеність умовами праці та соціально-психологічний клімат. Загальна оцінка соціально-психологічного клімату склала 3,4 балів з 5. Найвищі оцінки отримали: «відносини між колегами всередині команди» (3,9), «якість матеріально-технічного забезпечення праці» (3,7) та «репутація компанії як роботодавця» (3,6). Найнижчі оцінки – «можливості для кар'єрного зростання» (2,7), «прозорість системи преміювання» (2,8) та «якість зворотного зв'язку від керівника» (2,9).

Вплив воєнного стану на командну взаємодію. Особливою складовою діагностики стала оцінка впливу воєнного стану на командну взаємодію. Результати показали: 67% респондентів відзначили посилення відчуття «командного духу» та взаємодопомоги у своїх командах після початку повномасштабного вторгнення; 54% зазначили погіршення свого психологічного стану, що негативно впливає на ефективність роботи; 43% повідомили про порушення звичних командних структур через мобілізацію або переміщення колег; 38% відзначили зростання навантаження у зв'язку з відсутністю частини членів команди.

Ці дані свідчать про амбівалентний вплив воєнного стану: з одного боку, спільна загроза зміцнює командну солідарність; з іншого – постійний стрес та структурні зміни у складі команд послаблюють операційну ефективність командної взаємодії.

2.3. Оцінка ефективності управління командною взаємодією та виявлення проблемних зон

На основі результатів діагностики, проведеної у попередньому підрозділі, здійснимо оцінку ефективності управління командною взаємодією в ПрАТ «МХП» та систематизуємо виявлені проблемні зони за допомогою SWOT-аналізу.

Оцінка ефективності управління командною взаємодією. Для комплексної оцінки ефективності управління командною взаємодією у роботі застосовується підхід, що охоплює чотири виміри: структурний (наявність та якість механізмів командного управління); процесуальний (якість командних процесів: комунікація, координація, прийняття рішень); результативний (вплив командної взаємодії на показники ефективності підприємства); розвиткова (наявність та ефективність програм командного розвитку).

Структурний вимір оцінюється як «вище середнього» (3,6/5,0): в МХП функціонує система HR-управління, є розгалужена структура підрозділів, чітко визначені ролі та відповідальності. Однак структура управління командами на операційному рівні є відносно жорсткою та ієрархічною, що обмежує горизонтальну взаємодію.

Процесуальний вимір оцінюється як «середній» (3,2/5,0): якість комунікації та координації є недостатньою, особливо у виробничих підрозділах та між підрозділами різних рівнів ієрархії. Системи управління конфліктами та зворотного зв'язку потребують вдосконалення.

Результативний вимір оцінюється як «вище середнього» (3,7/5,0): попри проблеми у командній взаємодії, підприємство демонструє стабільні фінансові результати, що свідчить про певний рівень операційної ефективності. Однак існують резерви підвищення результатів через вдосконалення командної взаємодії.

Важливо розуміти, що стабільні фінансові результати МХП не заперечують наявності проблем у командній взаємодії, а скоріше свідчать про те, що підприємство функціонує нижче свого потенційного рівня ефективності. Розрив між поточними результатами та потенційними результатами за умов оптимальної командної взаємодії можна розглядати як «ціну неефективного командного управління». За консервативними оцінками, цей розрив становить 5–10% від потенційної операційної ефективності, що у грошовому еквіваленті для компанії масштабу МХП становить десятки мільйонів доларів на рік. Таким чином, вдосконалення командної взаємодії є не лише «м'яким» HR-питанням, але

й стратегічним пріоритетом, що безпосередньо впливає на фінансові результати компанії.

Розвитковий вимір оцінюється як «середній» (3,1/5,0): програми командного розвитку в МХП існують, проте є нерівномірно доступними та не охоплюють усі категорії персоналу. Відсутня системна програма розвитку командних компетентностей для виробничих керівників.

Аналіз поточних програм командного розвитку в МХП виявив кілька системних обмежень. По-перше, програми переважно орієнтовані на індивідуальний розвиток (компетентнісні тренінги, навчальні курси для окремих співробітників), тоді як командно-орієнтовані програми (де навчання відбувається разом з членами своєї робочої команди) є нечисленними. По-друге, тематика програм переважно охоплює технічні та функціональні навички, тоді як навичкам командної взаємодії (комунікація, конфліктологія, лідерство команди) присвячено відносно мало уваги. По-третє, значна частина програм розвитку проводиться у форматі «одноразових» заходів без подальшого супроводу та закріплення навичок у практиці – підхід, ефективність якого є значно нижчою порівняно з тривалими програмами з практичним закріпленням, що підтверджують дані К. Лацеренца та ін. [36].

SWOT-аналіз управління командною взаємодією в ПрАТ «МХП». SWOT-аналіз є ефективним інструментом для системного виявлення сильних та слабких сторін внутрішнього середовища, а також можливостей та загроз зовнішнього середовища.

Таблиця 2.5.

SWOT-аналіз управління командною взаємодією в ПрАТ «МХП»

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБКІ СТОРОНИ (W)
S1. Потужний корпоративний бренд роботодавця, що полегшує залучення компетентного персоналу S2. Наявність корпоративного університету та програм навчання S3. Усталена система управління ефективністю (KPI) S4.	W1. Переважно директивний стиль лідерства у виробничих підрозділах W2. Низький рівень психологічної безпеки у виробничому персоналі (2,6/5,0) W3.

Продовження таблиці 2.5

Сильна командна солідарність, зміцнена умовами воєнного часу S5. Фінансова стабільність, що дозволяє інвестувати у розвиток персоналу S6. Масштаб компанії, що уможливорює горизонтальну мобільність та ротацію команд S7. Наявність програм психологічної підтримки персоналу	Нерівномірний доступ до програм розвитку: функціональні служби vs. виробничий персонал W4. Недостатня частота та якість командних зустрічей у виробничих підрозділах W5. Слабкі горизонтальні комунікації між підрозділами W6. Нерозвинені механізми зворотного зв'язку W7. Недостатній рівень залученості виробничого персоналу (55%) W8. Обмежена ситуаційна обізнаність у виробничих командах
МОЖЛИВОСТІ (О)	ЗАГРОЗИ (Т)
О1. Зростаючий попит на навички командної роботи на глобальному ринку праці [54] О2. Розвиток цифрових технологій для підтримки командної взаємодії (HR-tech, комунікаційні платформи) О3. Можливості для міжнародного обміну досвідом у сфері командного управління О4. Зростаюча науково-дослідна база щодо ефективних практик командного розвитку [36, 49] О5. Можливості залучення фахівців, вимушено переміщених з інших регіонів О6. Зростаюча увага інвесторів до ESG-показників, включаючи якість управління персоналом	Т1. Тривалий воєнний стан та пов'язані психологічні навантаження на персонал Т2. Відтік кваліфікованих кадрів за кордон Т3. Мобілізація та пов'язані з нею порушення командних структур Т4. Зростаюча конкуренція за таланти на ринку праці Т5. Економічна нестабільність та інфляційний тиск на систему компенсацій Т6. Ризик вигорання персоналу в умовах хронічного стресу Т7. Технологічні зміни (автоматизація), що потребують перекваліфікації виробничого персоналу

Примітка: *Складено автором за результатами аналізу.

Стратегічні альтернативи на основі SWOT-аналізу. Поєднання сильних сторін і можливостей (SO-стратегії): використати фінансову стабільність та корпоративний університет (S5, S2) для впровадження сучасних програм командного розвитку на основі доказових практик (О4); залучити цифрові

технології (O2) для підвищення якості горизонтальних комунікацій та обізнаності (S6). Подолання слабких сторін через можливості (WO-стратегії): впровадити цифрові платформи для командної комунікації (O2) для подолання слабкостей W4, W5; розробити спеціальні програми розвитку лідерства для виробничих керівників (W1, W3), використовуючи міжнародний досвід (O3). Використання сильних сторін для нейтралізації загроз (ST-стратегії): зміцнити програми психологічної підтримки (S7) для протидії ризику вигорання (T6) та психологічним наслідкам воєнного стану (T1); використати корпоративний бренд (S1) та програми нематеріальної мотивації для утримання кадрів в умовах конкуренції (T4). Стратегії мінімізації слабких сторін і загроз (WT-стратегії): розробити антикризові протоколи командного управління для ситуацій вимушеного зменшення складу команди (W8, T3).

Аналіз ST-стратегій також передбачає використання масштабу компанії (S6) для формування власних резервів компетентностей та «внутрішнього ринку талантів», що знижує залежність від зовнішнього ринку праці (T4). Система внутрішньої мобільності та ротації персоналу дозволяє заповнювати вакансії, що виникають внаслідок мобілізації (T3), через внутрішні переміщення та прискорений розвиток менш досвідчених співробітників. Це одночасно знижує потребу у зовнішньому рекрутингу та підвищує залученість персоналу, надаючи можливості для кар'єрного розвитку (що нейтралізує W3 – нерівномірний доступ до програм розвитку).

Ключові проблемні зони. На основі діагностики та SWOT-аналізу виявлено такі ключові проблемні зони в управлінні командною взаємодією МХП: нерівномірність командного розвитку між функціональними службами та виробничими підрозділами; низький рівень психологічної безпеки у виробничих командах, що пригнічує ініціативу та навчання; недостатня якість комунікації як всередині команд, так і між підрозділами; переважно директивний стиль лідерства виробничих керівників, що не відповідає сучасним вимогам до ефективного командного менеджменту; відсутність системного підходу до управління командними процесами у виробничих підрозділах. Ці проблемні зони

стануть фокусом заходів удосконалення, представлених у третьому розділі роботи.

Варто також звернути увагу на позитивні виявлені тенденції, що свідчать про наявний фундамент для вдосконалення командної взаємодії. По-перше, відносно високий рівень горизонтальної психологічної безпеки (довіра між колегами) свідчить про наявність базового соціального капіталу у командах. По-друге, відносно висока взаємна підтримка (3,5 балів за TAS-II) вказує на те, що культура взаємодопомоги є щодо розвинутою навіть у виробничих підрозділах. По-третє, позитивна реакція на воєнні виклики (67% відзначили зміцнення командного духу) свідчить про значний резерв командної солідарності, на який можна спиратися у розробці заходів вдосконалення. Ці позитивні точки опори формують «ґрунт», у якому нові ініціативи з командного розвитку мають шанс успішно прижитися та дати тривалі результати.

Отже, загальний рівень командної взаємодії відповідає «середньому» показнику (3,2/5,0) за методикою TAS-II, з суттєвою диференціацією між функціональними службами (3,84) та виробничими підрозділами (2,90). Ключовими проблемами є: низький рівень психологічної безпеки у виробничих командах (2,6/5,0); переважно директивний стиль лідерства виробничих керівників; недостатня якість горизонтальних комунікацій; обмежений доступ виробничого персоналу до програм командного розвитку. SWOT-аналіз виявив значний потенціал для вдосконалення командної взаємодії через використання цифрових технологій, розвиток лідерства виробничих керівників та зміцнення системи зворотного зв'язку.

РОЗДІЛ 3.

НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ В КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «МХП»

3.1. Розробка системи заходів щодо підвищення ефективності командної взаємодії

На основі результатів діагностики та SWOT-аналізу, проведених у другому розділі, розроблено комплексну систему заходів щодо підвищення ефективності командної взаємодії в ПрАТ «МХП». Система заходів ґрунтується на принципах системності, послідовності та адресності: кожен захід спрямований на конкретну проблемну зону та передбачає вимірювані показники ефективності.

Стратегічні орієнтири вдосконалення. Загальна стратегічна мета системи заходів – досягнення рівня командної взаємодії 4,0/5,0 (за методикою TAS-II) для всіх категорій персоналу протягом трьох років. Це означає: підвищення рівня психологічної безпеки у виробничих підрозділах з 2,6 до 3,8 балів; зростання рівня залученості виробничого персоналу з 55% до 70%; підвищення якості горизонтальних комунікацій між підрозділами; трансформацію стилю лідерства виробничих керівників від директивного до партисипативного.

Захід 1. Програма розвитку командного лідерства «Лідер нового покоління». Метою програми є трансформація стилю лідерства виробничих керівників: перехід від директивного до залучаючого лідерства, формування навичок психологічної безпеки та командного коучингу.

Програма розрахована на 12 місяців та охоплює 124 керівники середньої та нижньої ланки виробничих підрозділів. Вона включає: (1) діагностичний модуль (1 місяць) – індивідуальна оцінка стилю лідерства та командних компетентностей кожного учасника; (2) навчальний блок (3 місяці) – серія тренінгів із залучаючого лідерства, психологічної безпеки, командної комунікації та управління конфліктами; (3) практичний блок (6 місяців) – впровадження нових підходів у щоденну управлінську практику під супервізією внутрішніх коучів; (4) блок закріплення (2 місяці) – повторна оцінка, обмін досвідом, планування індивідуального розвитку.

Теоретичною основою програми є концепція залучаючого лідерства [41], принципи психологічної безпеки [28, 24] та підходи командного коучингу [36]. Методологія МШ. Шафлер та ін. [49] обґрунтовує поєднання навчальних та практичних компонентів як умову стійкості змін у командній поведінці.

Дизайн програми враховує специфіку дорослого навчання (андрагогіки) та принципи трансформаційного навчання. Зокрема, передбачається, що учасники програми входять до неї з усталеними управлінськими звичками та переконаннями, сформованими роками практики. Зміна цих звичок вимагає не лише передачі нових знань, але й глибокої рефлексії – переосмислення власних управлінських підходів. З цією метою програма включає структуровані сесії рефлексії, де учасники аналізують конкретні ситуації зі своєї управлінської практики через призму нових концепцій. Підхід «навчання через дію» (action learning), де учасники працюють над реальними виробничими проблемами у навчальному форматі, є ключовим методологічним принципом програми.

Захід 2. Впровадження системи регулярних командних ретроспектив (after-action reviews). К. Лацереца та ін. [36] встановили, що командні дебрифінги (ретроспективи) є одним із найбільш ефективних інструментів командного розвитку з точки зору співвідношення витрат та результатів. Суть заходу полягає у запровадженні стандартизованої практики щотижневих командних ретроспектив в усіх виробничих підрозділах.

Ефективність командних ретроспектив як інструменту командного розвитку підтверджена у численних дослідженнях із різних галузей – від військових підрозділів до медичних команд та ІТ-проектів. Мета-аналіз К. Лацереца та ін. [36] показав, що ретроспективи (дебрифінги) є одним із двох найбільш ефективних форматів командного навчання за критерієм «розмір ефекту» (поряд із командним навчанням). Ключовим механізмом дії ретроспективи є «рефлексивна петля»: команда свідомо аналізує свою щойно виконану роботу, виявляє закономірності та відхилення, та формулює конкретні дії для покращення. З часом цей рефлексивний цикл стає частиною культури

команди, забезпечуючи безперервне командне навчання без потреби у формальних навчальних заходах.

Структура командної ретроспективи (тривалість 45–60 хвилин): (1) огляд результатів тижня відносно планових показників (10 хв.); (2) обговорення того, що пройшло добре та заслуговує на повторення (15 хв.); (3) обговорення того, що можна покращити та конкретні пропозиції (15 хв.); (4) планування на наступний тиждень та розподіл відповідальності (10 хв.); (5) «раунд визнання» – кожен учасник відзначає внесок когось із колег (5 хв.). Запровадження ретроспектив вирішує відразу кілька проблем: підвищує ситуаційну обізнаність членів команди; формує культуру відкритого зворотного зв'язку; зміцнює взаємну підтримку та командний дух; поступово підвищує рівень психологічної безпеки.

Захід 3. Програма «Команда без меж»: розвиток горизонтальних міжфункціональних зв'язків. Для подолання «силосного» мислення та розвитку горизонтальних комунікацій між підрозділами розроблено програму «Команда без меж», що включає: (а) міжфункціональні проєктні команди – формування тимчасових команд з представників різних підрозділів для вирішення спільних виробничих або організаційних завдань; (б) програму ротації «Тиждень в іншому підрозділі» – щоквартальне короткострокове перебування спеціалістів в суміжних підрозділах для розвитку системного розуміння виробничого процесу; (в) міжфункціональні «кола якості» – регулярні зустрічі представників суміжних підрозділів для обговорення спільних проблем та пошуку спільних рішень.

Ефективне впровадження програми «Команда без меж» потребує попередньої підготовчої роботи – так званого «картування командної взаємодії» (team interaction mapping). Суть картування полягає у систематичній ідентифікації: які підрозділи взаємодіють між собою найбільш інтенсивно; де виникають найчастіші «бар'єри взаємодії» (miscoordination points); які команди мають найбільший нереалізований потенціал для спільної роботи. На основі карти взаємодії формуються пріоритети програми – у першу чергу залучаються пари підрозділів з найбільш критичними координаційними вузькими місцями

або найбільшим потенціалом для взаємного навчання. Такий цілеспрямований підхід підвищує ефективність програми порівняно з «рівномірним» охопленням усіх підрозділів без пріоритизації.

Теоретичне обґрунтування цього заходу спирається на підхід В. Вервейса та Д. Руссо [52], які встановили, що ефективні координаційні механізми є ключовим фактором командної ефективності, особливо у великих організаціях. Концепція «команд команд» [42] підтверджує, що взаємодія між командами (а не лише всередині них) є стратегічним ресурсом великих підприємств.

Програма «Команда без меж» базується на принципі «навмисної координації» (*deliberate coordination*) – свідомому проектуванні взаємодій між командами для максимізації обміну знаннями та синергетичних ефектів. На відміну від стихійних горизонтальних контактів, навмисна координація передбачає систематичне картування взаємозалежностей між підрозділами, виявлення критичних точок координації та розробку стандартизованих протоколів взаємодії. Впровадження цього підходу в МХП дозволить перетворити горизонтальні зв'язки між підрозділами з випадкових контактів на системний управлінський ресурс.

Захід 4. Цифрова платформа для підтримки командної взаємодії. Впровадження цифрової платформи командної комунікації та координації є важливим інфраструктурним заходом, що підтримує всі інші ініціативи. Запропонована платформа включає: єдину систему обміну повідомленнями та проєктного управління для всіх категорій персоналу (з урахуванням специфіки доступу виробничих робітників); модуль для проведення онлайн-нарад та ретроспектив; дашборд командних показників ефективності (KPI) в режимі реального часу; систему електронного анонімного зворотного зв'язку для формування культури відкритості; бібліотеку кращих практик командної роботи та навчальні матеріали.

Вибір конкретного програмного рішення для цифрової платформи командної взаємодії має здійснюватися з урахуванням специфіки виробничого підприємства МХП. На ринку існує кілька категорій рішень: корпоративні

соціальні мережі (Microsoft Teams, Workplace by Meta), спеціалізовані платформи для виробничих підприємств (Connecteam, Beekeeper, WorkJam), платформи управління проєктами та завданнями (Asana, Monday.com), ERP-інтегровані рішення для HR та командної координації (SAP SuccessFactors, Oracle HCM). Для МХП, з урахуванням значної частки «дескового» персоналу (виробничих робітників без постійного доступу до комп'ютерів), рекомендується розглянути спеціалізовані рішення для «frontline workers» (Beekeeper або Connecteam), що орієнтовані на мобільний формат та прості у використанні для некомп'ютерних категорій персоналу.

Таблиця 3.1.

Система заходів щодо підвищення ефективності командної взаємодії МХП

Захід	Терміни	Відповідальний	Охоплення	Очік. ефект
Програма «Лідер нового покоління»	12 місяців (Рік 1)	HR-директор, зовн. партнер	124 керівники	+0,6 TAS
Система командних ретроспектив	3 місяці (старт)	Операційні директори	Всі команди	+0,4 TAS
Програма «Команда без меж»	18 місяців (Рік 1–2)	HR + операційний блок	Всі підрозділи	+0,3 TAS
Цифрова платформа взаємодії	6 місяців (Рік 1)	ІТ-директор + HR	~29 000 осіб	+0,3 TAS
Програма психол. підтримки	Постійно (старт у Рік 1)	HR, психол. служба	Всі працівники	+0,2 TAS

Примітка: *Розроблено автором.

Захід 5. Програма психологічної підтримки та резилієнтності команд. Враховуючи специфіку умов воєнного стану та пов'язані психологічні ризики для персоналу, розроблено спеціальну програму підтримки психологічної стійкості команд. Вона охоплює: корпоративну психологічну службу (штатні та залучені психологи); групові сесії підтримки для команд у кризових ситуаціях; навчання керівників навичкам «першої психологічної допомоги» в командному контексті; програму підтримки сімей мобілізованих працівників; регулярні

заходи відновлення командного духу та корпоративних цінностей. В умовах тривалого воєнного стану така програма є не просто «nice to have», а критичним елементом збереження операційної ефективності команд [22, 30].

Програма психологічної підтримки побудована на засадах доказової психології та враховує специфічні механізми «воєнної травми» персоналу. Ключовим теоретичним підґрунтям є концепція посттравматичного зростання (post-traumatic growth) – феномену, за якого переживання екстремального стресу може, за умов правильного психологічного супроводу, стати каталізатором особистісного та командного розвитку. Дані досліджень свідчать, що команди, які успішно пережили та переосмислили кризовий досвід, нерідко демонструють вищий рівень згуртованості та взаємодопомоги порівняно з доконфліктним станом. Цілеспрямована робота з командним осмисленням досвіду воєнного часу є тому не лише психологічною підтримкою, але й інструментом командного розвитку.

3.2. Удосконалення мотиваційних механізмів та комунікацій у команді

Ефективна командна взаємодія неможлива без відповідної системи мотивації, орієнтованої на командні, а не лише індивідуальні результати, та без розвиненої системи внутрішніх комунікацій. Виявлені у ході діагностики проблеми – нерозвинені механізми зворотного зв'язку, недостатня прозорість системи преміювання, низька залученість виробничого персоналу – потребують системного вирішення.

Удосконалення мотиваційних механізмів. І. Єпіфанова та В. Панкова [6] наголошують, що сучасна система мотивації персоналу промислових підприємств має поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, бути прозорою та зрозумілою для всіх категорій персоналу. Л. Заставнюк [7] підкреслює, що мотивація персоналу є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства, особливо в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів. А. Чуркін [17] пропонує оцінювати ефективність

мотивації управлінського персоналу за критерієм гармонії між цілями підприємства та особистісними цілями менеджерів.

На основі зазначених теоретичних підходів та результатів діагностики розроблено комплекс рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційних механізмів в МХП.

Рекомендація 1. Впровадження командних КРІ та командного преміювання. Пропонується доповнити існуючу систему індивідуальних КРІ командними показниками ефективності, які включаються до системи преміювання. Для виробничих команд рекомендується така структура преміювання: 60% – індивідуальні показники (виконання особистих КРІ); 25% – командні показники (виконання командних КРІ, включаючи якість, безпеку, продуктивність); 15% – корпоративні показники (результати підрозділу/дивізіону). Введення командної складової преміювання формує матеріальну зацікавленість у взаємодопомозі та колективній відповідальності за результат. І. Суворова та О. Костюнік [15] підкреслюють, що ефективна система мотивації персоналу в логістично-виробничих компаніях має обов'язково включати командну складову.

При розробці системи командних КРІ важливо дотримуватися кількох методологічних принципів. По-перше, принцип контролюваності: командні показники мають відображати ті аспекти результативності, на які команда реально може впливати своєю взаємодією. По-друге, принцип прозорості: всі члени команди мають розуміти, як вимірюються командні показники і як вони пов'язані з преміюванням. По-третє, принцип балансу: командні показники не повинні «знищувати» індивідуальну відповідальність – саме тому рекомендується структура «60% індивідуальні + 25% командні + 15% корпоративні», що зберігає особисту відповідальність при формуванні стимулів до командної взаємодії. По-четверте, принцип диференційованості: командні КРІ для виробничих команд мають відрізнятися від КРІ для функціональних команд, відображаючи специфіку їх завдань і форм взаємодії.

Рекомендація 2. Програма нематеріального визнання «Зірки команди». Систематичне визнання досягнень членів команд є потужним нематеріальним мотиватором. Пропонується запровадити щомісячну програму «Зірки команди», що включає: публічне визнання найкращих командних досягнень на загальних зборах підрозділу; внутрішній «Зал слави» (фізичний та цифровий) із визнанням кращих команд кожного кварталу; спеціальні відзнаки для членів команд, які демонструють видатну взаємодопомогу та підтримку колег; річна премія «Команда року» з церемонією нагородження та спеціальними привілеями.

Зарубіжний та вітчизняний досвід свідчить, що програми публічного визнання досягнень є одним із найбільш ефективних та водночас найменш витратних інструментів підвищення залученості та командного духу. Дослідження Gallup [30] показують, що працівники, яких нещодавно публічно визнали за їх внесок, в 2–3 рази частіше демонструють ініціативу та проявляють надзусилля у своїй роботі порівняно з тими, кого не визнавали. Ключовою умовою ефективності програм визнання є їх системність та відповідність корпоративним цінностям: визнання має відзначати саме ту поведінку, яка відповідає цінностям МХП – командній роботі, взаємодопомозі, відповідальності. Одноразові або непослідовні програми визнання мають значно менший ефект на залученість порівняно з систематичними програмами, інтегрованими у культуру підприємства.

Рекомендація 3. Програма розвитку командних компетентностей як мотиватор. Можливість професійного розвитку є потужним нематеріальним мотиватором, особливо для кваліфікованих фахівців. Пропонується розширити програми розвитку командних компетентностей, зробивши їх доступними для всіх категорій персоналу, та зв'язати участь у програмах із системою кар'єрного просування. Г. Захарчин та О. Юрченко [8] підтверджують, що розвиток персоналу на засадах корпоративної культури є ефективним інструментом як формування командної компетентності, так і підвищення лояльності.

Важливою складовою програми розвитку командних компетентностей є формування «командних портфоліо» – документованого набору командних

компетентностей кожного співробітника, що є основою для прийняття рішень щодо кар'єрного просування та залучення до нових проєктів. Таке портфоліо стимулює працівників активно розвивати командні навички (оскільки це документується та враховується при просуванні) та одночасно дозволяє HR-службі краще розуміти сильні сторони та прогалини у командних компетентностях на рівні підрозділів і планувати цілеспрямовані заходи розвитку. О. Подра, Н. Петришин та І. Киричук [13] підкреслюють, що стратегічне управління людськими ресурсами має включати управління знаннями і компетентностями як інтегральну частину HR-стратегії.

Удосконалення комунікацій у команді. Якість внутрішніх комунікацій є критичним фактором командної ефективності, особливо у великій вертикально інтегрований компанії. Н. Михаліцька та ін. [11] систематизують ключові принципи ефективної комунікації в організації: регулярність, двосторонність, прозорість та адресність.

Поряд із формальними комунікаційними каналами, виключно важливу роль у командній взаємодії відіграють неформальні комунікації. Дослідження соціальних мереж в організаціях демонструють, що значна частина критично важливої інформації та знань передається через неформальні зв'язки – «кавові розмови», спонтанні обговорення та неформальні консультації. Для менеджменту МХП це означає необхідність не лише оптимізації формальних комунікаційних каналів, але й цілеспрямованого «проектування» умов для неформальних взаємодій: спільні простори, командні заходи, ротаційні програми, що стимулюють формування міжособистісних зв'язків між членами різних підрозділів.

Рекомендація 4. Впровадження каскадної системи комунікацій. Пропонується запровадити чітку каскадну модель комунікацій, що передбачає: щоквартальні «зустрічі всього підприємства» (town hall meetings) із топ-менеджментом, де обговорюються стратегічні результати та плани; щомісячні наради Адрес-команди для рівня директорів дивізіонів; щотижневі наради на рівні виробничих команд (ретроспективи); щоденні короткі «stand-up» зустрічі

(10–15 хв.) на рівні операційних бригад. Така модель забезпечує передачу стратегічних пріоритетів «зверху-вниз» та зворотний зв'язок «знизу-вгору», формуючи відчуття єдності та причетності до спільної справи.

Рекомендація 5. Система структурованого зворотного зв'язку «Feedback 360°». Пропонується запровадити систему 360-градусного зворотного зв'язку для всіх категорій менеджерів, яка включає: оцінку керівника підлеглими (знизу-вгору); оцінку колег на рівні (горизонтальна); самооцінку; оцінку вищого керівника (зверху-вниз). Система має проводитися двічі на рік і бути частиною процесу управління ефективністю. О. Аабер та ін. [20] підтверджують, що якість комунікації лідера, включаючи якість зворотного зв'язку, є одним із найбільш потужних предикторів командних результатів.

При запровадженні системи 360-градусного зворотного зв'язку важливо забезпечити її психологічну безпечність: якщо оцінки можуть бути використані для покарання менеджерів, це призведе до спотворення відповідей та підриву довіри до системи. Тому рекомендується розглядати результати Feedback 360° виключно як інструмент розвитку, а не оцінки для матеріального преміювання. Відповідно до кращих практик [28, 24], ефективна система 360-градусного зворотного зв'язку має включати: обов'язковий індивідуальний коучинг для інтерпретації результатів; чіткі пояснення методології та обмежень інструменту; конфіденційність відповідей (результати доступні лише самому менеджеру та його коучу/наставнику); системну підтримку в розробці планів розвитку на основі отриманих даних.

Рекомендація 6. Програма «Відкритий мікрофон». Для подолання бар'єрів між рівнями ієрархії та стимулювання ініціативи пропонується запровадити регулярний формат «Відкритого мікрофону» – зустрічі будь-якого члена команди з керівником через один рівень вище (наприклад, виробничого робітника з начальником цеху, минаючи бригадира). Цей формат може проводитися як у формі індивідуальних зустрічей, так і у форматі групових сесій «запитань і відповідей». Такий підхід безпосередньо сприяє підвищенню психологічної безпеки [28] та зміцненню довіри між рівнями ієрархії.

Таблиця 3.2 систематизує запропоновані рекомендації щодо вдосконалення мотивації та комунікацій у командах МХП.

Таблиця 3.2.

Рекомендації щодо вдосконалення мотивації та комунікацій

Рекомендація	Проблема, що вирішується	Очікуваний результат
Командні KPI та преміювання	Низька колективна відповідальність	Зростання командних результатів на 12–15%
Програма «Зірки команди»	Недостатнє визнання досягнень	Зростання залученості на 8–10 в.п.
Розвиток як мотиватор	Обмежені можливості зростання	Зниження плинності на 5–7%
Каскадна система комунікацій	Слабкий вертикальний зв'язок	Зростання поінформованості на 25%
Feedback 360°	Відсутність зворотного зв'язку	Зростання псих. безпеки на 0,8 балів
«Відкритий мікрофон»	Бар'єри між рівнями ієрархії	Зростання довіри до менеджменту
Портал кращих практик	Нестача знань та досвіду між командами одного рівня	Зростання горизонтального навчання

Примітка: *Розроблено автором.

Досвід компаній, що успішно впровадили формат «Відкритого мікрофону», свідчить про кілька ключових умов його ефективності. По-перше, непохитна послідовність керівництва: якщо керівник хоча б один раз негативно відреагував на критику у форматі «Відкритого мікрофону», цей формат втрачає довіру персоналу надовго. По-друге, публічне підведення підсумків: на наступній зустрічі керівник має показати, що він почув запитання та зробив конкретні кроки у відповідь – або пояснити, чому певні речі неможливо змінити. По-третє, участь топ-менеджменту: якщо «Відкритий мікрофон» організується лише на рівні начальника цеху, а вищі рівні управління залишаються недоступними, ефект буде обмеженим. Участь директора дивізіону або навіть

одного з топ-менеджерів у ротаційних «Відкритих мікрофонах» різних підрозділів надсилає потужний сигнал про відкритість корпоративної культури.

Рекомендація 7. Внутрішній портал кращих практик. Розроблення та впровадження внутрішнього порталу, де команди можуть ділитися кращими практиками, успішними кейсами та інноваційними рішеннями. Це стимулює горизонтальне навчання між підрозділами та формує культуру обміну знаннями. О. Подра, Н. Петришин та І. Киричук [13] наголошують, що стратегічне управління людськими ресурсами включає управління знаннями як ключовий елемент.

Концепція внутрішнього порталу кращих практик базується на принципі «горизонтального навчання» (lateral learning) – передачі знань та досвіду між командами одного рівня, а не лише зверху-вниз через ієрархію. Дослідження в галузі управління знаннями демонструють, що горизонтальне навчання є значно ефективнішим для поширення операційних «ноу-хау», ніж формальні навчальні програми: команди більш схильні впроваджувати практики, що успішно застосовуються їх колегами в аналогічних умовах, ніж рекомендації «зверху». Для МХП, де підрозділи у різних регіонах стикаються зі схожими виробничими та управлінськими викликами, портал кращих практик може стати ефективним механізмом масштабування успішних локальних інновацій на рівень усієї організації без додаткових витрат на розробку нових рішень.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та прогноз їх ефективності

Економічне обґрунтування є необхідним елементом будь-якої управлінської пропозиції, що потребує інвестицій. Оцінка ефективності заходів у сфері управління персоналом є складнішим завданням порівняно з оцінкою інвестицій у матеріальні активи, проте методологічно можливою. Для обґрунтування ефективності запропонованих заходів у цьому підрозділі використовується підхід оцінки ROI (Return on Investment) у сфері HR, а також

прогнозний аналіз впливу покращення командної взаємодії на ключові операційні показники.

Витрати на реалізацію системи заходів. Загальна оцінка витрат на реалізацію запропонованих заходів протягом першого року складається з прямих та непрямих витрат.

Таблиця 3.3.

Бюджет реалізації заходів щодо вдосконалення командної взаємодії (Рік 1)

Стаття витрат	Сума, тис. грн	Частка, %
Програма розвитку лідерства (зовн. тренери, матеріали, організація)	3 720	31,0%
Впровадження цифрової платформи (ліцензії, налаштування, навчання)	2 880	24,0%
Програма психологічної підтримки (психологи, матеріали, заходи)	1 560	13,0%
Програма «Команда без меж» (організація, логістика)	960	8,0%
Оновлення системи мотивації та комунікацій (HR-час, консультанти)	1 440	12,0%
Впровадження ретроспектив та тренінги з фасилітації	720	6,0%
Моніторинг, оцінка, корегування (внутрішній HR-ресурс)	720	6,0%
РАЗОМ	12 000	100%

Примітка: *Розраховано автором.

Загальний бюджет реалізації заходів у першому році складає 12 000 тис. грн (близько 290 тис. USD за поточним курсом). Для компанії з річною виручкою понад 2,1 млрд USD [19] цей обсяг інвестицій становить менше 0,015% від виручки, що є відносно невеликою сумою порівняно з потенційними вигодами. З другого року витрати знизяться до 7 200–8 400 тис. грн, оскільки основні інфраструктурні інвестиції (програма лідерства, цифрова платформа) будуть завершені.

Порівняльний аналіз запропонованого бюджету з міжнародними бенчмарками витрат на командний розвиток персоналу свідчить про його помірність та реалістичність. За даними Association for Talent Development (ATD), провідні компанії-роботодавці витрачають у середньому від 1,5% до 3% від фонду заробітної плати на навчання та розвиток персоналу. Для МХП з фондом заробітної плати виробничого персоналу близько 2–2,5 млрд грн на рік запропонований бюджет у 12 000 тис. грн становить лише близько 0,5% від ФЗП – нижче від середніх значень по галузі. Це означає, що є обґрунтований потенціал для збільшення інвестицій у командний розвиток у майбутніх роках у разі підтвердження позитивних ефектів від першого року реалізації програми.

Прогноз ефектів від реалізації заходів. Економічний ефект від покращення командної взаємодії реалізується через кілька каналів:

Канал 1. Зниження плинності персоналу. Діагностика виявила, що рівень залученості виробничого персоналу (55%) є одним із ключових факторів плинності кадрів. Дослідження Gallup [30] встановили, що зростання залученості з «середнього» до «високого» рівня знижує плинність у виробничих компаніях приблизно на 18–22%. За умов реалізації запропонованих заходів прогнозується зростання залученості виробничого персоналу з 55% до 67–70% протягом двох років. Це відповідає очікуваному зниженню плинності приблизно на 10–12 відсоткових пунктів – з умовних 15% до 3–5% у цільових підрозділах.

Вартість заміщення одного виробничого працівника (включаючи витрати на пошук, навчання, адаптацію та тимчасову втрату продуктивності) оцінюється на рівні 30–50% від річної заробітної плати, або приблизно 60–90 тис. грн на одного працівника. При зниженні кількості звільнень на 1 000–1 500 осіб (з умовних 4 350 на 2 900–3 350) щорічна економія на плинності складе орієнтовно 60 000–135 000 тис. грн.

Канал 2. Зростання продуктивності праці. Дослідження Gallup [30] та Deloitte [26] підтверджують, що бізнес-підрозділи з високим рівнем залученості демонструють продуктивність на 14–18% вищу, ніж підрозділи з низькою залученістю. Прогнозне зростання продуктивності у виробничих підрозділах

МХП на 5–8% (консервативна оцінка) завдяки покращенню командної взаємодії означатиме зростання виробітку на одного працівника. При виробничих витратах на персонал виробничих підрозділів орієнтовно у 2–2,5 млрд грн на рік, зростання продуктивності на 5% еквівалентне економії або зростанню виробітку на 100–125 млн грн на рік.

Канал 3. Зниження витрат на помилки, травматизм та простої. Низька командна взаємодія є одним із факторів виробничих помилок, збоїв та нещасних випадків. Покращення ситуаційної обізнаності, взаємної підтримки та комунікації в командах (заходи 2 та 4) прогнозовано знизить кількість виробничих інцидентів на 10–15%. Вартість одного виробничого інциденту (включаючи прямі та непрямі витрати) варіюється від кількох тисяч до сотень тисяч гривень залежно від характеру. Навіть консервативна оцінка цього ефекту дає економію у 15–25 млн грн на рік.

Таблиця 3.4.

Прогноз економічного ефекту від реалізації заходів

Канал економічного ефекту	Рік 1, тис. грн	Рік 2, тис. грн	Рік 3, тис. грн
Зниження плинності персоналу	30 000	75 000	120 000
Зростання продуктивності праці	25 000	70 000	110 000
Зниження витрат на помилки та простої	8 000	18 000	25 000
Зниження витрат на залучення персоналу	5 000	12 000	18 000
РАЗОМ, ефекти	68 000	175 000	273 000
Витрати на заходи	12 000	8 000	8 000
Чистий ефект	56 000	167 000	265 000
ROI, %	467%	2 088%	3 313%

Примітка: *Розраховано автором на основі прогнозних оцінок та даних [18, 19, 26, 30].

Розрахунок ROI здійснювався за формулою: $ROI = (\text{Чистий ефект} / \text{Витрати на заходи}) \times 100\%$. Результати прогнозного аналізу свідчать про значний економічний потенціал запропонованих заходів: вже у першому році очікуваний чистий ефект (56 000 тис. грн) у 4,7 рази перевищує витрати на реалізацію. Поступове посилення ефекту у наступних роках пов'язане з накопичувальним характером покращень командної взаємодії: команди, що пройшли програми розвитку та впровадили нові практики, з часом демонструють зростаючу ефективність.

Важливо також враховувати мультиплікативний ефект від покращення командної взаємодії: підвищення ефективності виробничих команд стимулює і покращення функціональних команд, оскільки краща комунікація знизу підвищує якість управлінських рішень зверху, що, у свою чергу, далі покращує умови для виробничих команд. Цей позитивний зворотний зв'язок між рівнями організації є однією з причин, чому реальний ефект від інвестицій у командний розвиток нерідко перевищує початкові прогнози. Досвід успішних компаній, що системно інвестували у командну взаємодію, свідчить, що через 3–5 років реалізації відповідних програм вони виходять на якісно новий рівень організаційної ефективності, що виражається не лише у фінансових показниках, але й у здатності залучати та утримувати кращих фахівців на ринку праці.

Нефінансові ефекти. Поряд із прямими економічними ефектами реалізація запропонованих заходів матиме значущі нефінансові наслідки: зміцнення корпоративної репутації як привабливого роботодавця, що полегшить залучення талантів у майбутньому; підвищення якості прийнятих управлінських рішень завдяки більш ефективній комунікації та кращому використанню колективного інтелекту; формування стійкої корпоративної культури командної відповідальності, що є довгостроковою конкурентною перевагою; покращення психологічного добробуту персоналу, що відповідає корпоративним цінностям МХП та сучасним ESG-стандартам [45]; зростання здатності організації до швидкої адаптації в умовах змін – ключова компетентність в умовах тривалої невизначеності.

Ризики реалізації та заходи їх мінімізації. Реалізація запропонованих заходів пов'язана з певними ризиками. Ризик опору змінам з боку менеджменту середньої ланки мінімізується через залучення ключових менеджерів до розробки програм та демонстрацію «швидких перемог» (quick wins) вже у перші місяці. Ризик недостатньої адаптації програм до специфіки виробничих підрозділів мінімізується через проведення пілотних впроваджень у двох–трьох виробничих підрозділах з подальшим масштабуванням успішного досвіду. Ризик фінансових обмежень в умовах воєнного часу мінімізується через пріоритизацію заходів та можливість поетапної реалізації з першочерговим впровадженням найменш витратних, але найбільш ефективних заходів (ретроспективи, «Відкритий мікрофон», каскадні комунікації).

Таким чином, запропонована система заходів є економічно обґрунтованою та забезпечує значний сукупний ефект, що суттєво перевищує витрати на її реалізацію. Стратегічне значення цих заходів виходить за межі прямих фінансових ефектів: формування культури ефективної командної взаємодії є довгостроковою конкурентною перевагою, що забезпечуватиме стійкий розвиток ПрАТ «МХП» у довгостроковій перспективі.

На завершення економічного обґрунтування варто підкреслити, що запропонована система заходів відповідає міжнародним стандартам ESG-звітності, зокрема компоненту «Соціальне» (S), що стосується управління людським капіталом. У контексті зростаючих вимог інвесторів та міжнародних партнерів до ESG-показників великих компаній, інвестиції МХП у командний розвиток персоналу є не лише операційно ефективними, але й стратегічно необхідними для підтримання міжнародної репутації та доступу до ESG-орієнтованих інвестицій. Це відкриває додатковий «нефінансовий» вимір ефективності запропонованих заходів, що не відображений у прямих ROI-розрахунках, але має суттєве стратегічне значення.

У підсумку, розроблено комплексну систему заходів щодо підвищення ефективності командної взаємодії в ПрАТ «МХП», що включає п'ять основних заходів: програму розвитку командного лідерства, систему командних

ретроспектив, програму горизонтальної взаємодії, цифрову платформу та програму психологічної підтримки. Запропоновано сім рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційних механізмів та комунікацій. Економічне обґрунтування підтверджує значну ефективність заходів: очікуваний ROI у першому році – 467%, з подальшим зростанням до 3 313% у третьому році. Сукупний чистий ефект за три роки прогнозується на рівні 488 000 тис. грн при загальних витратах 28 000 тис. грн.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило досягти поставленої мети – дослідити стан управління командною взаємодією в колективі ПрАТ «МХП» та розробити науково обґрунтовані рекомендації щодо його удосконалення. На основі системного аналізу теоретичних основ командного управління, комплексної діагностики практики командної взаємодії на підприємстві та розробки системи заходів отримано такі висновки.

1. Командна взаємодія є багатовимірним феноменом, що охоплює когнітивний (спільне розуміння завдань та ролей), поведінковий (координація, взаємодопомога, моніторинг) та афективний (довіра, психологічна безпека, згуртованість) виміри. У сучасному менеджменті командна взаємодія набуває стратегічного значення: за даними McKinsey (2023), понад 60% роботи у компаніях виконується у командному форматі. Ключовою концептуальною основою ефективної командної взаємодії є психологічна безпека (Едмондсон), без якої неможливе командне навчання та інноваційна поведінка.

Слід особливо підкреслити, що командна взаємодія є не статичним, а динамічним явищем: вона розгортається у часі, трансформується під впливом змін складу команди, завдань та зовнішнього середовища, і потребує постійної управлінської уваги. Уявлення про командну взаємодію як «одноразово сформований стан» є хибним і шкідливим з управлінської точки зору: навіть найефективніші команди можуть деградувати без належної підтримки та розвитку. Тому управління командною взаємодією є безперервним процесом, а не разовим проєктом.

2. Теоретичний аналіз виявив кілька провідних підходів до формування та розвитку команд: стадійна модель (Такман), IPO-фреймворк (Маркс, Мат'єс, Заккаро), концепція командних ролей (Белбін), підхід командних розвиваючих втручань (TDI). Найбільш релевантними для контексту великого агропромислового підприємства є концепція залучаючого лідерства, підхід TDI та стратегічне управління командами як елемент HR-стратегії.

3. Ефективність командної взаємодії визначається чотирма групами факторів: індивідуальними (компетентності, мотивація, залученість); структурними (розмір та склад команди, чіткість ролей); процесуальними (комунікація, координація, управління конфліктами, психологічна безпека); контекстуальними (лідерство, організаційна культура, система мотивації, організаційне середовище). Жоден із факторів не діє ізольовано, що вимагає системного підходу до управління командною взаємодією.

4. ПрАТ «МХП» – одна з найбільших агропромислових компаній України та Центрально-Східної Європи з чисельністю персоналу близько 29 000 осіб, яка демонструє стабільне зростання фінансових показників навіть в умовах воєнного стану (виручка 2024 р. – 2,1 млрд USD, EBITDA – 578 млн USD). Дивізіональна організаційна структура з елементами матричного управління зумовлює потребу в ефективній горизонтальній та вертикальній командній координації.

5. Діагностика рівня командної взаємодії в МХП виявила середній загальний показник 3,2/5,0 за методикою TAS-II з суттєвою диференціацією між функціональними службами (3,84) та виробничими підрозділами (2,90). Критичними проблемними зонами є: низький рівень психологічної безпеки у виробничих командах (2,6/5,0); переважно директивний стиль лідерства виробничих керівників (58%); недостатня залученість виробничого персоналу (55%); слабкі горизонтальні комунікації між підрозділами.

6. SWOT-аналіз систематизував сильні сторони МХП у сфері командного управління (потужний HR-бренд, корпоративний університет, фінансова стабільність, командна солідарність в умовах воєнного часу) та визначив ключові стратегічні альтернативи для вдосконалення. Воєнний стан, попри серйозні виклики (мобілізація, стрес, структурні зміни у командах), у певному сенсі зміцнив командний дух та взаємодопомогу: 67% респондентів відзначили посилення відчуття «командного духу» після лютого 2022 року.

Цей парадоксальний ефект посилення командної солідарності в умовах екстремальних викликів відомий у науковій літературі як «командна резилієнтність» (team resilience). Дослідження засвідчують, що команди, що

успішно долають кризові ситуації, нерідко виходять з них більш згуртованими та ефективними, ніж до кризи. Для ПрАТ «МХП» це означає, що існуючий «воєнний» командний дух є цінним ресурсом, який, за умов правильного управлінського підходу, може бути каналізований у систематичне підвищення командної ефективності у повоєнний період. Завдання менеджменту полягає у тому, щоб трансформувати ситуативну кризову солідарність у стійку культурну норму ефективної командної взаємодії.

7. Розроблена система заходів щодо підвищення ефективності командної взаємодії включає п'ять ключових ініціатив: програму розвитку командного лідерства «Лідер нового покоління» (трансформація стилю лідерства 124 виробничих керівників протягом 12 місяців); систему регулярних командних ретроспектив для всіх виробничих команд; програму горизонтальної взаємодії «Команда без меж»; цифрову платформу підтримки командної взаємодії; програму психологічної підтримки та резилієнтності команд.

8. Комплекс рекомендацій щодо мотивації та комунікацій включає: впровадження командних KPI та командної складової преміювання (25% від загальної премії); програму нематеріального визнання «Зірки команди»; каскадну систему комунікацій (від town hall meetings до щоденних stand-up); систему 360-градусного зворотного зв'язку; формат «Відкритий мікрофон»; внутрішній портал кращих практик.

9. Економічне обґрунтування підтвердило значний фінансовий потенціал запропонованих заходів. При загальних витратах у першому році 12 000 тис. грн очікуваний сукупний ефект складає 68 000 тис. грн ($ROI = 467\%$). Сукупний чистий ефект за три роки прогнозується на рівні 488 000 тис. грн при загальних витратах 28 000 тис. грн. Основні канали економічного ефекту: зниження плинності персоналу (очікуване зниження на 10–12 в.п.), зростання продуктивності праці (5–8%), скорочення витрат на виробничі помилки та простої (10–15%).

Реалізація запропонованих заходів матиме значні нефінансові ефекти: зміцнення репутації МХП як роботодавця, підвищення якості управлінських

рішень, формування стійкої культури командної відповідальності, покращення психологічного добробуту персоналу та зростання організаційної адаптивності.

Підсумовуючи результати дослідження, важливо підкреслити, що підвищення ефективності командної взаємодії є не ізольованим HR-проектом, а частиною комплексної трансформації організаційної культури МХП. Запропоновані заходи є взаємопов'язаними та взаємопідсилюючими: програма розвитку лідерства підвищує психологічну безпеку, яка покращує якість ретроспектив, що посилює командне навчання, яке підвищує операційну ефективність – і цей позитивний цикл самопосилюється з часом. Тому ефективність запропонованих заходів зростатиме з кожним роком реалізації, що пояснює прогресивний характер прогнозованого ROI.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бей Г. В., Синиченко А. В. Складники підвищення ефективності управління віртуальними командами в контексті сучасних викликів та загроз. Економіка і організація управління. 2024. № 55. С. 54–68. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/download/16132/16028> (дата звернення: 08.05.2026).
2. Бореичук Д. С. Поняття «організаційна культура» у наукових дослідженнях сучасності. Збірник наукових праць НАДПСУ. Серія: Педагогічні науки. 2021. Т. 16, № 1. С. 44–57. DOI: 10.32453/pedzbirnyk.v16i1.688.
3. Варіс І. О., Кравчук О. І., Кир'янова О. В. Напрями оптимізації віртуального командного менеджменту в сучасному бізнес-середовищі. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2197/2123/> (дата звернення: 08.05.2026).
4. Глива С. А., Передало Х. С. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-137.
5. Гуменна О. В., Синиця М. А. Менеджмент віртуальних команд: поведінкові аспекти. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2023. Т. 8, № 1. С. 40–46. DOI: 10.18523/2519-4739.2023.8.1.40-46.
6. Єпіфанова І. Ю., Панкова В. І. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. Економіка та суспільство. 2021. № 23. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-23-6.
7. Заставнюк Л. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 45. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-45-54.
8. Захарчин Г. М., Юрченко О. А. Розвиток персоналу на засадах корпоративної культури. Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-125.

9. Коритько Т. Ю. Вплив цифрової (корпоративної) культури на ефективність діяльності підприємств. Економіка та суспільство. 2025. № 82. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-82-98.
10. Крушельницька О. В. та ін. Управління персоналом : підручник для здобувачів ступеня магістра. Луцьк : Луцький НТУ, 2023. 414 с.
11. Михаліцька Н. Я. та ін. Лідерство та комунікації : навч.-метод. посіб. Львів : ЛДУВС, 2024.
12. Національний університет біоресурсів і природокористування України. Управління командною взаємодією : навч.-метод. посіб. Київ : НУБІП, 2025.
13. Подра О. П., Петришин Н. Я., Киричук І. В. Сучасні підходи до стратегічного управління людськими ресурсами підприємства. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2024.
14. Семененко О. В. Організаційна культура як соціальна підсистема культури підприємства. Економіка та суспільство. 2020. № 22. DOI: 10.32782/2524-0072/2020-22-41.
15. Суворова І. А., Костюнік О. В. Критерії мотивації персоналу задіяного у логістичній діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 49. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-49-18.
16. Хімич І. Ю., Кужда Т. І., Юрик Н. Є. Бізнес-культура: типи моделей організаційної культури підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління. 2023. № 7. DOI: 10.54929/2786-5738-2023-7-04-01.
17. Чуркін А. П. Оцінка результативності мотивації управлінського персоналу за критерієм гармонії. Економіка та суспільство. 2022. № 45. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-45-99.
18. МНП SE. Окрема фінансова звітність МНП SE за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року. Лімасол : МНП SE, 2024. URL: <https://mhp.com.cy/wp-content/uploads/2024/05/MHP-SE-Standalone-Financial-Statements-31-December-2023.pdf> (дата звернення: 08.05.2026).

19. MHP SE. Окрема фінансова звітність MHP SE за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року. Лімасол : MHP SE, 2025. URL: https://mhp.com.cy/wp-content/uploads/2025/04/MHP-SE_SA-FS_financial-statements_signed.pdf (дата звернення: 08.05.2026).
20. Aaberg O. R., Johannesen D. T. S., Moi E. B., Frivold G., Jensen F., Haddeland K. Team leader communication in ad hoc teams and its impact on team outcomes: a systematic review. BMC Health Services Research. 2025. DOI: 10.1186/s12913-025-12887-3.
21. Adamis D., Krajewska-Kulak E., Rauf A., Mulligan O., O'Mahony E. Belbin's Team Role Balance and Team Effectiveness in Community Mental Health Teams: Implications for Leadership. Merits. 2023. Vol. 3, No. 3. P. 604–614. DOI: 10.3390/merits3030036.
22. Bakker A. B., Demerouti E., Sanz-Vergel A. Work Engagement: A Meta-Analytic Review and Directions for Research in New Normal Working Conditions. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. 2023. Vol. 10. P. 25–53. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-120920-062849.
23. Barends E., Rousseau D. M., Briner R. B. CEBMa Guideline for Critically Appraised Topics in Management and Organizations. London : CEBMa, 2020.
24. Capezio A., Barends E., Rousseau D., Wietrak E. Psychological Safety: An Evidence Review. Scientific Summary. London : CIPD, 2024.
25. CIPD. Good Work Index 2024: The UK Working Lives Survey. London : Chartered Institute of Personnel and Development, 2024.
26. Deloitte. 2024 Global Human Capital Trends Report. Deloitte Insights, 2024.
27. Eby L. T., Butts M. M., Ragins B. R., Bauer T. N., Lance C. E. The Relationship Between Supervisor Mentoring and Employee Outcomes: A Meta-Analysis. Journal of Vocational Behavior. 2020. Vol. 121. DOI: 10.1016/j.jvb.2020.103467.

28. Edmondson A. C. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. New Jersey : Wiley, 2019. Reprint 2021.
29. Fidalgo-Blanco Á., Sein-Echaluce M. L., García-Peñalvo F. J. Cohesion-Based Collaborative Learning Activation Scale. *Applied Sciences*. 2023. Vol. 13, No. 14. DOI: 10.3390/app13148388.
30. Gallup. *State of the Global Workplace: 2024 Report*. Omaha : Gallup, Inc., 2024.
31. Gerlach R., Gockel C. A Question of Time: How Demographic Faultlines and Deep-Level Diversity Impact the Development of Psychological Safety in Teams. *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.765793.
32. ILO. *World Employment and Social Outlook: Trends 2024*. Geneva : International Labour Organization, 2024.
33. Karunathilaka G. S. Virtual Team Adaptation: A Management Perspective on Individual Differences. *Businesses*. 2022. Vol. 2, No. 2. P. 118–128. DOI: 10.3390/businesses2020008.
34. Kozlowski S. W. J. (ed.). *The Oxford Handbook of Work and Organizational Psychology*. Oxford : Oxford University Press, 2021. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199928521.001.0001.
35. Kozlowski S. W. J., Chao G. T. Unpacking Team Learning: A Temporally-based Theory of Team Learning Processes and Emergent States. *Journal of Applied Psychology*. 2023. Vol. 107(3). P. 458–489. DOI: 10.1037/apl0000999.
36. Lacerenza C. N., Marlow S. L., Tannenbaum S. I., Salas E. Team Development Interventions: Evidence-Based Approaches for Improving Teamwork. *American Psychologist*. 2018. Vol. 73(4). P. 517–531. DOI: 10.1037/amp0000295.
37. Lehmann-Willenbrock N. Temporal dynamics of shared leadership, team workload, and collective team member well-being: A daily diary study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2024. Vol. 33(2). P. 263–275. DOI: 10.1080/1359432X.2023.2263200.

38. Mahdy F. M. The Impact of Remote Work on Employees Performance. *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*. 2022. Vol. 9, No. 2. P. 571–577. DOI: 10.32628/IJSRST222966.
39. Marks M. A., Mathieu J. E., Zaccaro S. J. A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *Academy of Management Review*. 2020. Vol. 26(3). DOI: 10.5465/AMR.2001.4845785.
40. Mathieu J. E., Gallagher P. T., Domingo M. A., Klock E. A. Embracing Complexity: Reviewing the Past Decade of Team Effectiveness Research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2019. Vol. 6. P. 17–46. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-012218-015106.
41. Mazzetti G., Schaufeli W. B. The Impact of Engaging Leadership on Employee Engagement and Team Effectiveness. *PLOS ONE*. 2022. DOI: 10.1371/journal.pone.0269433.
42. McKinsey & Company. *The State of Organizations 2023: Ten Shifts Transforming Organizations*. McKinsey & Company, 2023.
43. Newman A., Donohue R., Eva N. Psychological Safety: A Systematic Review of the Literature. *Human Resource Management Review*. 2017/2020. Vol. 27(3). P. 521–535. DOI: 10.1016/j.hrmr.2017.01.001.
44. Obiekwe O. Team Building in Organizations: Benefit and Challenge. *IIARD International Journal of Social Science and Management Research*. 2023. Vol. 9, No. 3.
45. OECD. *OECD Employment Outlook 2024: The Net-Zero Transition and the Labour Market*. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: 10.1787/4b2b27d3-en.
46. Paredes-Saavedra M., Vallejos M., Huancahuire-Vega S., Morales-García W. C., Geraldo-Campos L. A. Work Team Effectiveness: Importance of Organizational Culture, Work Climate, Leadership, Creative Synergy, and Emotional Intelligence in University Employees. *Administrative Sciences*. 2024. Vol. 14, No. 11. DOI: 10.3390/admsci14110280.

47. Rousseau V., Aubé C., Tremblay S. Team Conflict and Developmental Context: Performance Mediators. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 128. P. 306–316. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.02.026.
48. Salas E., Reyes D. L., McDaniel S. H. The Science of Teamwork: Progress, Reflections, and the Road Ahead. *American Psychologist*. 2018/2020. DOI: 10.1037/amp0000334.
49. Shuffler M. L., DiazGranados D., Maynard M. T., Salas E. Developing, Sustaining, and Maximizing Team Effectiveness. *Organizational Psychology Review*. 2021. Vol. 10(3–4). P. 115–167. DOI: 10.1177/2041386620930079.
50. Silberg M., Kloetzel T., Yaniv E. Evaluating the Effectiveness of Teamwork Through the TAS-II Assessment Tool. *TEM Journal*. 2024. Vol. 13, No. 2. P. 1256–1264. DOI: 10.18421/TEM132-39.
51. Tannenbaum S., Salas E. *Teams That Work: The Seven Drivers of Team Effectiveness*. New York : Oxford University Press, 2020.
52. Verwijns C., Russo D. Unraveling Data Science Teams: A Mixed Methods Study on Team Structures, Coordination Mechanisms, and Effectiveness. *Journal of Systems and Software*. 2023. Vol. 205. DOI: 10.1016/j.jss.2023.111793.
53. Vivek S., Krupskyi O. P. Leadership and Innovation: Revisiting Concepts and New Directions. *Problems and Perspectives in Management*. 2024. Vol. 22, No. 1. DOI: 10.21511/ppm.22(1).2024.01.
54. WEF. *The Future of Jobs Report 2025*. Geneva : World Economic Forum, 2025.
55. West M. A., Lyubovnikova J. Illusions of Team Working in Health Care. *Journal of Health Organization and Management*. 2023. DOI: 10.1108/JHOM-09-2022-0272.
56. Код ЄДРПОУ 25412361 - ПрАТ МХП. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/25412361/ (дата звернення: 20.05.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для діагностики рівня командної взаємодії (виробничий персонал)

Шановний/-а колего! Просимо Вас взяти участь у дослідженні рівня командної взаємодії на нашому підприємстві. Анкета є анонімною, результати будуть використані виключно для покращення умов праці та розвитку команд. Оцініть кожне твердження за шкалою від 1 (повністю не погоджуюся) до 5 (повністю погоджуюся).

Блок А. Комунікація у команді

Твердження	1	2	3	4	5
A1. Члени нашої команди регулярно обмінюються необхідною інформацією					
A2. Мій/-я керівник/-ця чітко та своєчасно інформує нас про зміни та очікування					
A3. Я можу відкрито висловлювати свою думку на нарадах команди					
A4. У нашій команді практикуються регулярні командні зустрічі/наради					

Блок Б. Взаємна підтримка та довіра

Твердження	1	2	3	4	5
Б1. Колеги допомагають мені, коли я маю труднощі з роботою					
Б2. Я довіряю своїм колегам у виконанні спільних завдань					
Б3. Я не боюся повідомляти команді або керівнику про проблеми, що виникли					
Б4. Члени команди визнають досягнення та внесок одне одного					

Блок В. Лідерство та управління

Твердження	1	2	3	4	5
В1. Мій/-я керівник/-ця справедливо розподіляє завдання між членами команди					
В2. Керівник нашого підрозділу прислухається до пропозицій членів команди					
В3. Я отримую своєчасний зворотний зв'язок від керівника щодо своєї роботи					

Результати порівняльного аналізу підходів до командного розвитку

Критерій	Командне навчання	Командний коучинг	Дебрифінг	Командоутворення
Тривалість ефекту	Довготривалий	Середньотривалий	Короткотривалий	Змінний
Вартість	Висока	Висока	Низька	Середня
Охоплення	Широке	Вузьке	Всі команди	Середнє
Придатність для МХП	Висока (менеджери)	Середня (топ)	Дуже висока	Висока
Сила доказової бази [36]	Висока	Середня	Висока	Середня

Примітка: *Складено автором на основі [36, 49].

Прогнозна динаміка показників командної взаємодії МХП після реалізації заходів

Показник	Базовий (2024)	Рік 1 (2026)	Рік 2 (2027)	Рік 3 (2028)
Загальний TAS-II (вир. підрозділи)	2,90	3,20	3,55	3,90
Рівень психологічної безпеки (вир.)	2,60	2,95	3,40	3,80
Залученість вир. персоналу, %	55%	59%	65%	70%
Якість горизонт. комунікацій (1–5)	2,5	3,0	3,5	4,0
Частка керівників з парт. стилем, %	23%	40%	58%	72%
Рівень задоволеності системою мотивації (1–5)	2,8	3,1	3,5	3,9

Примітка: *Прогнозовано автором на основі результатів дослідження та даних [30, 36, 41, 49].